

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SOSIAALINEN MEDIA JA ORGANISAATION MAINE -
Case Rikosseuraamuslaitos**

Hallintotiede

Pro gradu-tutkielma

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Jari Stenvall

Anniina Haavisto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä	ANNIINA HAAVISTO
Tutkielman nimi	Organisaation maine ja sosiaalinen media - case Rikosseuraamuslaitos
Pro gradu –tutkielma	94 sivua, 1 liitesivu
Aika	Toukokuu 2016
Avainsanat	Maine, maineen rakentaminen, organisaatioviestintä ulkoinen viestintä, sosiaalinen media

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä maineen käsitteestä, sen ulkoiselle viestinnälle aiheuttamista haasteista sekä sosiaalisesta mediasta julkisen hallinnon organisaation näkökulmasta. Maine on organisaatioille tärkeä aineeton voimavara, johon pyritään usein vaikuttamaan viestinnän eri keinoin. Tällöin organisaatiosta pyritään luomaan positiivisia mielikuvia erilaisten tarinoiden avulla. Sosiaalinen media on kuitenkin muuttanut toimintaympäristöä siten, etteivät organisaatiot enää itse pysty täysin määrittämään omaa julkikuvaansa. Tämä kehitys on hyvä ymmärtää, kun puhutaan organisaation maineen rakentamisesta.

Tutkimuksen tapauksena on Rikosseuraamuslaitos, joka on oikeusministeriön hallinnon alainen vankeusrangaistusten täytäntöönpanoon keskittynyt valtion virasto. Tavoitteena on selvittää, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on, mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa koetaan olevan, sekä millaisena sosiaalinen media näyttäytyy rikosseuraamuslaitokselle maineen rakentamisen kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu maineen käsitteeseen, viestintään sekä sosiaaliseen mediaan liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haasteltavina toimii ylimmän- ja keskijohdon edustajia Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnosta, koulutuskeskuksesta sekä Etelä-Suomen rikosseuraamusalueelta, jolloin tutkimuksessa korostuu johtamisen näkökulma. Kerättyä aineistoa analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että maine liitetään hyvään julkisuuskuvaan sekä luotettavaan viranomaistoimintaan. Ulkoisen viestinnän haasteiksi koetaan hallitsemattomuus sekä sidosryhmien odotusten ristiriita viralliseen toimintapolitiikkaan nähden. Myös sisäisessä viestinnässä on havaittavissa samankaltaista haastamista kuin ulkoisten sidosryhmien toimesta. Sosiaalinen media näyttäytyy Rikosseuraamuslaitokselle melko tuntemattomana. Siitä huolimatta sen mahdollisuuksina koetaan oman äänen esiin saaminen, sekä väärinkäsityksiin puuttumisen helppous.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että maineen tosiasiallinen sisältö on sisäistetty, joskin se sekoitetaan jossakin määrin sen lähikäsitteeseen, imagoon. Rikosseuraamuslaitoksen maineen voidaan katsoa perustuvan luotettavalle ja laadukkaalle viranomaistoiminnalle. Hyvä maine lisää luottamusta, joka takaa legitimitetin. Jotta tämä luottamus pystytään säilyttämään, on Rikosseuraamuslaitoksen hyvä käydä jatkuvaa dialogia sidosryhmiensä kanssa eri tavoin, ja sosiaalinen media on kiistatta yksi keskeinen nykypäivän maineen rakentamisen kanava.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS.....	3
2.1 Tutkimuksen tavoitteet	3
2.2 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen	5
2.3 Tutkimuksen rakenne	8
3 MAINE.....	9
3.1 Maineen määritelmä	9
3.1.1 Maine, imago vai brandi?	12
3.1.2 Luottamus, yhteiskuntavastuu ja legitimaatio	13
3.2 Maine ja julkinen hallinto	15
3.3 Maineen rakentaminen	19
3.4 Maineriskit.....	23
4 VIESTINTÄ	26
4.1 Viestinnän määrittelyä	26
4.1.1 Organisaatioviestintä.....	27
4.1.2 Strateginen viestintä.....	29
4.2 Viestintä ja maine	30
5 SOSIAALINEN MEDIA	34
5.1 Mitä on sosiaalinen media?.....	34
5.1.1 Sosiaalisen median ja perinteisen median eroavaisuudet	35
5.1.2 Yhteisöt, sisältö ja teknologia – sosiaalisen median ydinkäsitteet.....	36
5.1.3 Sosiaalisen median genret.....	38
5.2 Sosiaalinen media ja maine	38
6 TUTKIELMAN TOTEUTUS	41
6.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja tutkimuksen tarpeellisuus	41
6.2 Tutkimustapauksen esittely.....	43
6.3 Tutkimuksen rajaukset	46
6.4 Tutkimusmetodina teemahaastattelu.....	47
6.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	48
7 TULOKSET	51
7.1 Maine.....	51
7.1.1 Maine hyvänä julkisuuskuvana.....	51
7.1.2 Maine luotettavana viranomaistoimintana.....	53

7.1.3 Rikosseuraamusalan tunnettuusongelma	55
7.2 Viestinnän haasteet	59
7.2.1 Haasteina hallitsemattomuus ja alan haasteellisuus	59
7.2.2 Sidosryhmien odotusten ristiriita suhteessa viralliseen toimintapolitiikkaan	61
7.2.3 Ulkoisen viestinnän haasteet heijastuvat myös sisäiseen keskusteluun.....	62
7.3 Sosiaalinen media	65
7.3.1 Osaamisen puute ja sosiaalisen median tuntemattomuus	65
7.3.2 Riskeinä vihapuheen lisääntyminen ja näkymättömyys.....	67
7.3.3 Mahdollisuuksina tunnettuuden lisääminen ja keskusteluun osallistuminen	69
7.4 Yhteenveto tuloksista	71
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	74
8.1 Pohdinta	74
8.1.1 Mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on?	74
8.1.2 Ulkoisen viestinnän haasteet.....	79
8.1.3 Onko sosiaalinen media sopiva maineen rakentamisen ja ulkoisen viestinnän kanava Rikosseuraamuslaitoksen kaltaiselle organisaatiolle?.....	81
8.1.4 Yhteenveto	83
8.2 Tutkimuksen kriittinen arviointi	84
8.3 Jatkotutkimusaiheita	86
9 LÄHTEET	87
LIITE 1 Teemahaastattelurunko	

KUVIOT

KUVIO 1 Maineen syntyminen organisaation ja sidosryhmän kohdatessa (mukaillen Karvonen 1999; Aula ja Heinonen 2002).	11
KUVIO 2 Maineen jatkumo. Ympyröity alue kuvastaa ehdotettua ideaalista maineen aluetta julkisille organisaatioille, jossa maineen ylläpito ei ole liian työlästä ja se on realistisella tasolla resurreihin nähden. (Luoma-aho 2005, 183.).....	18
KUVIO 3 Maineen rakentamisen peruselementit Aulan ja Heinosen (2011, 35) mukaan.	20
KUVIO 4 Maineen rakennuspalikat mukaillen Roper ja Fill (2012).	21
KUVIO 5 Sosiaalisen median ydinkäsitteet (Kangas ym. 2007).	36

1 JOHDANTO

”Maineen rakentaminen ei ole tiedottamista”. Näin lausui viestintäprofessori Pekka Aula Taloussanomien artikkelissa 10.12.2013. Kyseinen lausahdus kuvaa hyvin nykypäivän organisaatioiden toimintaympäristöä, jossa perinteiset yksisuuntaisen viestinnän mallit ovat korvautumassa avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja dialogiin perustuvilla kommunikoinnin tavoilla. Tämän kehityksen taustalla ovat vaikuttaneet viestintäteknologian sekä koko toimintalogiikan muutos entistä avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi informaatioympäristöksi (Tuominen 2013). Internetin myötä informaatiota on enemmän ja helpommin saatavilla, ja sosiaalisen median palvelut ovat mahdollistaneet sen, että kuka tahansa voi luoda sisältöjä verkossa. Tämä on johtanut siihen, etteivät organisaatiot pysty enää täysin hallitsemaan sitä julkisuuskuvaa, joka niistä eri julkisuuden areenoilla muodostuu. Aikanaan organisaatiot pystyivät annostelevaan avoimuuttaan ja kertomaan julkisuuteen vain vähän itsestään ja toiminnastaan. (Aula 2009.) Tämän kaltainen säännöstely sopii moderniin maineen rakentamiseen kuitenkin melko huonosti.

Organisaation maine on nimittäin luonteeltaan sellainen, että se syntyy organisaatiosta itsestään huolimatta. Maineguru Charles Fombrun (1996) on määritellyt kuuluisaksi tulleessa teoksessaan maineen olevan organisaation eri sidosryhmien muodostama kokonaisarviointi organisaatiosta. Heinonen lainaa Karvosen (2003) ajatusta ja toteaa, että yhteiskunnassa erilaiset tahot pyrkivät määrittelemään todellisuuden omalta kannaltaan, jolloin ihmisille muodostuu omakohtainen näkemys organisaatiosta viestinnän sekä heidän omien kokemustensa välityksellä. Maine siis syntyy joka tapauksessa, oli organisaatio sitä itse määrittämässä tai ei. Tällöin herää kysymys, olisiko organisaatioiden syytä pyrkiä vaikuttamaan maineen muodostumiseen jossakin määrin, vai haluavatko ne antaa määrittelyvallan muille. (Heinonen 2008, 61.)

Nykypäivän maineenhallinnassa on paljon samaa professori Leif Åbergin vuonna 1992 kehittämän strategiavetoisen profilointiajattelun kanssa. Sen keskeinen ajatus on, että organisaatioiden on itse aktiivisesti lähdettävä johdonmukaisesti, pitkäjänteisesti sekä ammattimaisesti vaikuttamaan sidosryhmiensä mielikuvien muodostumiseen. Heinosen (2008, 61) mukaan näitä Åbergilaisen strategisen profiloinnin menetelmiä ja oppeja on hyödynnetty jo paljolti 2000-luvun viestintälähtöisessä maineenhallinnassa.

Sosiaalisen median vahva tuleminen, ja sen vuorovaikutteinen luonne luo uudenlaisia haasteita organisaatioiden maineen rakentamiselle. Aula (2009) toteaa, että maineen rakentamisen kannalta

olennaista on, ettei sosiaalisen median sisältöjä pyritä kontrolloimaan etukäteen eikä säädellä perinteisen median tavoin. Kokonaan tästä keskustelusta ei kuitenkaan tule jäädä ulkopuolelle, sillä piittaamattomuus ja vaikeneminen altistavat organisaatiot maineriskien syntymiselle. Organisaatioiden olisi hyvä pyrkiä antamaan keskustelulle oma äänensä ja vaikuttamaan siihen, millaiseksi organisaatio merkityksellistyy. Juuri tällainen käsitysten integrointiin pyrkivä suhdetoiminta on strategista maineen rakentamista. Hyvän maineen rakentaminen on aktiivista osallistumista sosiaalisessa mediassa käytyihin keskusteluihin. Hyvän maineen rakentaminen on toisin sanoen suunnitelmallista viestintää, jonka avulla organisaatio pyrkii yhtenäistämään hajanaisia näkökantoja yhtenäiseksi hyväksi näkemykseksi organisaatiosta. (Aula 2009, 61.)

Organisaatioiden olisi syytä ottaa sosiaalinen media huomioon tosissaan, sillä sen menestyksen katsotaan olevan vasta aluillaan (Aula 2009). Yritysmailmassa on jo herätty sosiaalisen median tulemiseen ja alettu ymmärtämään sen tarjoamia mahdollisuuksia muun muassa markkinoinnin kannalta. Myös julkisella sektorilla on havahduttu viestintäkentän muutokseen. Viime keväänä muun muassa Helsingin apulaiskaupunginjohtaja Pekka Sauri julkaisi sosiaalisen median opaskirjan julkishallinnolle. Hän toteaa: ”jos et ole somessa, olet ulkona”, tarkoittaen sillä sitä, että myös julkishallinnon on oltava aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa käytävässä keskustelussa. Myöskään maineen merkityksen vähenemistä organisaation strategisena voimavarana ei ole nähtävissä, ja sosiaalisen median myötä se oikeastaan vain korostuu.

Tämän tutkimuksen tapaukseksi on valikoitunut Rikosseuraamuslaitos, joka on oikeusministeriön hallinnon alainen vankeusrangaistusten täytäntöönpanoon keskittynyt virasto. Rikosseuraamuslaitos on perinteinen valtion yhtä ydintehtävää ylläpitävä viranomainen, jonka asiakaskunta ei nauti suurta suosiota suuren yleisön keskuudessa. Tämä asettaa organisaation maineen rakentamiselle ja viestinnälle erinäisiä haasteita. Keskeisimpänä ongelmana on luoda Rikosseuraamuslaitoksesta asiantunteva ja uskottava kuva ulospäin, jotta sidosryhmien luottamus sitä kohtaan säilyy. Rikosseuraamuslaitos kärsii perinteisesti tunnettuusongelmasta. Siitä mediassa muodostuva julkisuuskuva on myös melko yksipuolinen, kun mediaesiintymiset keskittyvät usein epäonnistumisiin ja poikkeustilanteisiin. Tämä aiheuttaa organisaation ulkoiselle viestinnälle erityisiä haasteita, varsinkin kun sosiaalinen media koetaan Rikosseuraamuslaitoksessa melko tuntemattomana ja uutena viestinnän kanava. Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on sen ylimmän- ja keskijohdon näkemysten mukaan. Kiinnostuksen kohteena on, miten maineen käsite ymmärretään, mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa koetaan olevan, ja millaisena sosiaalinen media näyttäytyy Rikosseuraamuslaitokselle maineen rakentamisen kannalta.

2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi maineesta tehdyn tutkimuksen taustaa. Pyrkimyksenä on esittää tiivis, mutta kattava katsaus aiemmasta organisaation maineeseen liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Tämän katsauksen pohjalta asetetaan tutkimukselle tavoitteet, joihin pyritään vastaamaan asetettujen tutkimuskysymysten avulla. Lopuksi asetetaan tutkimukselle rajaukset sekä käydään lyhyesti läpi tutkimuksen tuleva rakenne.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation mainetta, ja sen rakentamista ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen kontekstina on sosiaalinen media, ja tapauksena vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoon keskittynyt julkisen hallinnon organisaatio, Rikosseuraamuslaitos. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on sen ylimmän ja keskijohdon näkemysten mukaan. Pyrkimyksenä on täten tuoda esiin käsityksiä siitä, miten maineen käsite Rikosseuraamuslaitoksessa ymmärretään. Tavoitteena on myös selvittää, mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa on, ja millaisena sosiaalinen media näyttäytyy Rikosseuraamuslaitokselle maineen rakentamisen kannalta. Tutkimusote on ymmärtävä, jolloin tavoitteena on lisätä ymmärrystä maineen käsitteestä, ja siitä mitä haasteita sen koetaan aiheuttavan Rikosseuraamuslaitoksen ulkoiselle viestinnälle. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä siitä, miten sosiaaliseen mediaan suhtaudutaan maineen rakentamisen kannalta. Tavoitteisiin pyritään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on?
- Mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa on?
- Onko sosiaalinen media sopiva maineen rakentamisen ja ulkoisen viestinnän kanava Rikosseuraamuslaitoksen kaltaiselle organisaatiolle?

Aihetta pyritään ymmärtämään teoreettisten mallien ohjaamana. Aikaisemmat maineeseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet pääosin tarkastelemaan sitä, mitä hyötyä organisaatioille on maineen huomioimisesta, tai mitä haittaa maineen laiminlyönnistä voi organisaatioille seurata. Tässä tutkimuksessa erityisenä kiinnostuksen kohteena on se, täytyykö organisaation, jonka vastuulla on yksi valtion ydintehtävistä, ja joka saa legitimeettinsä laista, ottaa toiminnassaan edes huomioon sellaista käsitettä kuin maine. Koska maine sijaitsee ja muodostuu sidosryhmissä, on aikaisemmissa

mainetta käsittelevissä tutkimuksissa oltu luonnollisesti kiinnostuneita sidosryhmien näkemyksistä ja mielipiteistä (ks. esim. Fombrun 1996; Fombrun ja van Riel 2004; Luoma-aho 2005, 2008, 2014). Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu rikosseuraamuslaitoksen sisäisistä näkemyksistä. Asetelma on kiinnostava siinä mielessä, että se antaa erilaisen näkökulman maineen selvittämiseen kuin aikaisempi tutkimus. Tämän tutkimuksen avulla voidaan tehdä havaintoja siitä, miten organisaation sisäiset näkemykset eroavat tai toisaalta yhtenevät ulkoisten sidosryhmien näkemyksiin. Toki, jos haluttaisiin selvittää, mitä rikosseuraamuslaitoksen maine on ulkoisten sidosryhmien näkemysten mukaan, tulisi kartoittaa sen keskeiset sidosryhmät ja selvittää heidän näkemyksiään. Kiinnostavaa tässä tutkimuksessa on myös se, miten sosiaalinen media soveltuu ulkoisen viestinnän ja maineen rakentamisen kanavaksi organisaatiolle, joka operoi asioiden parissa, joita suojaa suurimmalta osin julkisuuslaki, ja jotka helposti nousevat niin sanottuihin kohuotsikoihin.

Tavoitteena on tuoda esiin organisaation sisällä olevia käsityksiä maineen käsitteestä, sen aiheuttamista haasteista organisaation ulkoiselle viestinnälle sekä suhtautumisesta sosiaalista mediaa kohtaan. Nämä käsitykset voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta niiden esille tuonti auttaa lisäämään ymmärrystä maineen käsitteestä ja siitä toimintaympäristöstä, jossa nykypäivän organisaatiot harjoittavat ulkoista viestintäänsä. Ymmärtämällä näitä teemoja paremmin, pystytään arvioimaan, mihin asioihin tulisi kohdentaa tulevaisuudessa huomiota ja resursseja. Tämän seikan hahmottaminen helpottaa myös varautumista mahdollisiin maineriskeihin ja niiden aiheuttamiin reaktioihin.

Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä uutta tietoa siinä mielessä, ettei rikosseuraamusalalla ole tehty samankaltaista tutkimusta aiemmin. Turvallisuushallinnossa yleensäkin on pohdittu mainetta ja sosiaalista mediaa melko vähän, joskin Poliisista on tehty tutkimuksia, joissa pohditaan median vaikutusta kansalaisten luottamukseen Poliisia kohtaan (ks. esim. Lasley 1994; Eschholz, Blackwell, Gertz & Chiricos 2002; Weitzer 2002; Callanan & Rosenberger 2011; Hohl 2013; Kääriäinen, Isotalus & Thomassen 2016.) Tämä tutkimus edistää sekä teoriaa että käytäntöä puhutellen maineen teoreettista käsitettä sekä tarjoamalla uusia näkemyksiä julkisen organisaation sisäistä näkemyksistä kyseisestä käsitteestä. Vaikka maineen ajatellaan olevan universaali käsite, on se myös kulttuuriin sidottua (ks. Aula ja Heinonen 2002). Koska tämän tutkimuksen tapauksena on suomalainen rikosseuraamusten täytäntöönpanoon keskittynyt julkisen hallinnon organisaatio, ei tutkimuksen tulokset ole täysin yleistettävissä. Parhaiten tulokset voisivat olla yleistettävissä samankaltaisiin organisaatioihin, kuten Poliisiin, Tulliin tai Rajavartiolaitokseen tai muihin Pohjoismaihin, joiden rikosseuraamusjärjestelmä on samankaltainen kuin Suomen järjestelmä.

2.2 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Maineen käsitettä on tutkittu paljon. Tutkimusten tavoitteena on ollut määritellä maineen käsite siten, että sitä voitaisiin ymmärtää, hallita ja johtaa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että maine on universaali käsite, osa puolestaan pitää sitä kulttuuriin sidottuna. Eroavista näkemyksistä huolimatta tutkimuksen avulla pystytään vähentämään vääristä toimenpiteistä aiheutuvia riskejä. (Heinonen 2008, 66.)

Maineelle on muodostunut erityinen asema yritysmailmassa. Se liitetään muun muassa taloudelliseen menestykseen (ks. Fombrun 1996; Dowling 2001; Aula & Heinonen 2002), kilpailukykyyn (ks. Davies, Rosa, Da Silva & Roper 2003), vastuulliseen liiketoimintaan sekä yhteiskuntavastuuseen (ks. Willmot 2001). Liiketaloudellisessa määrittelyssä maine on yritykselle varallisuuden mitta. Hyvän maineen katsotaan tuottavan organisaatiolle taloudellista etua ja lisääntynyttä kilpailuetua. (ks. Fombrun 1996; Aula & Heinonen 2002; Fombrun & Van Riel 2004; Aula 2009, 59.) Myös maineen mittaamisesta on löydettävissä tutkimuskeskustelua (ks. esim. Caruana 1997; Larkin 2003).

On vaikeaa paikantaa täsmällisesti ajankohtaa, jolloin maineen käsite on tullut liiketalouden maailmaan. Maine ei sinänsä ole kuitenkaan mikään uusi ilmiö, sillä organisaatiot alkoivat kiinnittää huomiotaan ulkokuvaansa jo 1930-luvulla, kun imagon käsite ilmaantui ensimmäisenä mielikuvakäsitteenä markkinointikieleen (Karvonen 2000). 1950–1970-luvuilla maineeseen liittyvissä tutkimuksissa tarkasteltiin imagoon liittyviä teemoja joko markkinoinnin tai psykologian näkökulmista. Näissä näkökulmissa mielenkiinnon kohteena oli tutkia organisaatiota koskevien assosiaatioiden sekä pään sisäisten mielikuvien vaikutuksia kuluttajien kokemuksiin ja sitä kautta niiden ja muiden sidosryhmien käyttäytymiseen. Organisaation visuaalinen ilme ja nimi olivat sitä, mitä nykyään kutsutaan organisaation maineeksi. (Aula ja Mantere 2005, 32.) Myöhemmin maineen painopiste siirtyi organisaatioiden sisälle. Keskeisiksi käsitteiksi tulivat organisaation identiteetti, kulttuuri ja persoonallisuus. Maineen käsite alkoi yleistyä ja osittain korvata imago-käsitettä Charles Fombrunin julkaistessa teoksensa *Reputation –Realizing Value from The Corporate Image* (1996). Organisaation maine nousi markkinoinnin rinnalla laajemmaksi kokonaisuudeksi, jonka ajateltiin olevan keskeinen yrityksen menestystekijä. Nykypäivänä eri johtamistutkimuksen aloilla on omat näkemyksensä siitä, mitä maine on, ja miten sitä pitäisi hallita. (Aula ja Mantere 2005, 32.)

Maineesta ja imagosta huolehtiminen on levinnyt myös julkisten hallinnon ja sen palveluiden alueelle erilaisten julkishallinnollisten organisaatioiden ponnistellessa tuottaakseen itsestään suotuisia mielikuvia (Karvonen 1999, 32). Moynihan, Carpenter ja Krause (2012) ovat tutkineet

artikkelissaan, että maineesta käytävää keskustelua on löydettävissä jo varhaisimmista julkista hallintoa käsittelevistä kirjoituksista (ks. esim. Simon, Smithburg & Thompson 1956; Wilson 1989.) Esimerkiksi Wilson puhuu jatkuvasti maineesta, kuitenkin teoretisoimatta sitä tai keskittymättä siihen tarkemmin. Näistä varhaisista kirjoituksista huolimatta julkiseen hallintoon keskittyvä mainetutkimus on silti vielä melko vähäistä. Moynihan kumppaneineen (2012, 27) ovat kuitenkin sitä mieltä, että mainekeskustelu on tulossa yhä vahvemmin mukaan julkiseen hallintoon.

Luoma-aho (2005) on tutkinut julkisten organisaatioiden sidosryhmäsuhteita, sekä niitä hyötyjä, joita näistä suhteista organisaatioille voi olla. Julkiset organisaatiot painivat legitimizeetikriisissä julkiseen sektoriin kohdistuvien uudistusten sekä niukentuvien resurssien myötä. Tähän kriisiin on yritetty tuoda helpotusta lainaamalla organisaatio- ja johtamisoppeja yksityiseltä sektorilta, jotka ovat saavuttaneet laajan ideologisen kannatuksen. Tämä kehitys on lisännyt kiinnostusta julkisen hallinnon sidosryhmistä ja heidän mielipiteistään julkista toimintaa kohtaan. Sidosryhmien käsitysten tutkiminen on alettu nähdä helpotuksena vallitsevaan legitimizeetikriisiin. Luoma-aho korostaa tutkimuksissaan sitä, että muuttuvassa toimintaympäristössä maine on tärkeä myös julkisille organisaatioille. Dialogi on muodostumassa yhä tärkeämmäksi kontrolloinnin sijaan, ja sidosryhmien mukaantulo päätöksentekoon on merkityksellisempää kuin aiemmin. Julkinen valta on legitiimi silloin, kun palvelunsaaajat ovat tyytyväisiä. (Luoma-aho 2005; 2008.) Luoma-aho on tutkinut myös, mitä maineelle tapahtuu viranomaisorganisaatioiden fuusioituessa. Tutkimuksen kohteena oli kaksi tutkimusorganisaatiota ja kaksi sosiaali- ja terveysministeriön alaista viranomaisorganisaatiota. Aineisto koostui kohdeorganisaatioiden sidosryhmien näkemyksistä yhdistyvistä organisaatioista ja niiden tehtävistä ennen ja jälkeen fuusioitumisen. (Luoma-aho 2014.)

Mainetta on Suomessa tutkittu myös kaupunkimaineen näkökulmasta. Aula, Vehkalahti ja Äikäs (2007) ovat tarkastelleet yhdeksän suomalaisen kaupungin maineen rakennetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyseinen tutkimus keskittyy kaupunkien vetovoiman problematiikkaan, jossa perusajatuksena on se, että hyvä maine tekee kaupungista vetovoimaisen. Vetovoimaisuus edistää kaupungin kilpailukykyä ja edistää siten kaupunkien menestymistä myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa päädytään siihen loppupäätelmään, että kaupunkimaine on moniulotteinen ilmiö, joka koostuu kaupungille tärkeiden sidosryhmien mielikuvista ja kokemuksista. Kaupungin hyvä maine rakentuu lopulta hyvälle toiminnalle. Kaupungilla on toisin sanoen oltava todellisia vetovoimatekijöitä, jotka syntyvät toiminnasta, ja jotka aidosti johtavat sellaisiin tuloksiin joiden perusteella kaupunki vetää puoleensa ihmisiä, osaamista, investointeja sekä pääomia. (emt. 7, 91–95.)

Internetin yleistymisen myötä mainetutkimuksissa on alkanut korostumaan sosiaalisen median vaikutukset organisaation maineeseen ja sen hallintaan. Varsinkin markkinoinnin alalla ollaan kiinnostuneita sosiaalisesta mediasta brändin ja imagon kannalta. Nykypäivän kilpailuhenkinen bisnesmaailma ja digitalisaation vallankumous luo yrityksille paineita erottua kilpailijoiden joukosta brändin, imagon ja maineen avulla. Sosiaalinen media nähdään kanavana, jossa pitää olla mukana, jos haluaa pärjätä kovassa kilpailussa. (ks. esim. Gilpin 2010; Vernuccio 2014; Rosendale 2015.) Maine on organisaatiolle tärkeä aineeton voimavara, jota on vaikea hallita aikakaudella, jolloin Internetissä käytävät keskustelut muokkaavat paljon niitä mielikuvia, joita organisaatiosta syntyy. Samalla, kun perinteisen mainonnan keinot ovat menettämässä vaikuttavuuttaan, kuluttajat tuntuvat luottavan yhä enemmän kanssakuluttajien mielipiteisiin ja palautteisiin, joita jaetaan eri sosiaalisen median palveluissa. Tämä muutos on saanut myös organisaatiot kiinnostumaan sosiaalisessa mediassa käydyistä keskusteluista. Kaikkein yleisin motiivi tähän lisääntyneeseen kiinnostukseen on se, että organisaatiot pyrkivät parantamaan luottamustaan sekä asenteita ja asiakkaiden sitoutumista organisaatiota kohtaan. Kaikki nämä ovat asioita, joilla on yhteys organisaation maineeseen. (Dijkman, Kerkhof & Beukeboom 2015, 58–59.)

Sosiaalinen media on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöä. Perinteisesti organisaatiot ovat pystyneet itse määrittelemään omaa julkisuuskuvansa yksisuuntaisen viestinnän välityksellä. Internetin ja erityisesti sosiaalisen median yleistymisen myötä toimintalogiikka on kuitenkin muuttunut. Nykyään yleisö on se, joka pystyy sanelemaan, mitä kustakin organisaatiosta puhutaan. Sosiaalisessa mediassa kuka tahansa voi luoda sisältöä, jolloin määrittelyvalta on siirtynyt organisaatiolta itseltään sen eri yleisöille. (ks. esim. Tuominen 2013.) Tämä muutos on saanut organisaatiot ja tutkijat kiinnostumaan siitä, mitä hyötyä tai haittaa tästä kehityksestä voi organisaation maineelle olla. Sosiaalinen media on areena, jossa keskustelut voivat kehittyä sellaisiksi, etteivät ne enää vastaa haluttua todellisuutta. Toisin sanoen ne alkavat luomaan organisaatiosta sellaista kuvaa, ettei se enää vastaa sitä, mitä organisaatio virallisesti haluaa edustaa. Tämä on lisännyt kiinnostusta sosiaalisesta mediasta maineriskien ja muutenkin kriisiviestinnän näkökulmasta. (ks. Aula 2009,2010; Utz & Göritz 2011; Ott & Theunissen 2015; Schultz.)

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyvä maine on organisaatiolle eduksi. Hyvä maine lisää eri sidosryhmien luottamusta organisaatiota kohtaan, jolloin organisaation palveluita ja tuotteita halutaan jatkossakin. (Fombrun 1996; Aula & Heinonen 2002; Fombrun & Van Riel 2004.) Hyvän maineen katsotaan suojaavan organisaatiota kriisitilanteissa, ja huonon maineen tätä vasten koetaan olevan haitallista organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Dowling 2002; Davies ym. 2003; Fombrun & Van Riel 2003.) Vastakkaista näkemystä edustaa

mm. Coombsin & Holladayn tutkimus vuodelta 2006, jossa keskeisenä tuloksena pidetään sitä, että hyvä maine voi olla organisaatiolle myös riski. Tällöin odotukset organisaatiota kohtaan ovat niin suuret, että organisaatio putoaa niin sanotusti korkealta tuottaen suuremman pettymyksen sidosryhmilleen kuin organisaatio, jota kohtaan ei ole ollut niin suuria odotuksia.

Eriävistä käsityksistä huolimatta maineen voidaan katsoa olevan organisaatiolle, sen luonteesta riippumatta, tärkeä aineeton pääoma. Mainella on suora yhteys organisaation tulokseen, luotettavuuteen sekä olemassaolon oikeutukseen. (Aula ja Heinonen 2002.) Mainetta on tutkittu jo melko paljon, mutta tutkimus on keskittynyt vahvemmin liiketalouden maailmaan. Tämä on luonnollista siinä mielessä, että koko käsite on peräisin liiketaloudesta ja sen tutkimuksesta. Tutkimusta löytyy myös julkisen hallinnon näkökulmasta, joskin se on ollut vähäisempää. Täten lisätutkimukselle voidaan katsoa olevan tarvetta. Maineen merkitys ei ole katoamassa mihinkään, ja oikeastaan sen voidaan olettaa vain kasvavan sosiaalisen median myötä. Vaikka sosiaalinen media ei ilmiönä ole enää täysin uusi, sen käyttöönotto on ollut melko hidasta yrityksissä ja erityisesti julkisessa hallinnossa. Tutkimuksen tarvetta voikin perustella siten, että tätä ilmiötä on hyvä ymmärtää paremmin, jotta voitaisiin välttyä turhilta mainekriiseiltä ja muilta kiusallisilta tilanteilta.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä ja toisessa pääluvussa on tarkoitus johdatella tutkimusaiheeseen, valita näkökulma sekä asettaa tutkimukselle tavoite ja tutkimuskysymykset. Kolmannessa, neljännessä ja viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa keskitytään maineen käsitteestä käytyyn tutkimuskeskusteluun. Pyrkimyksenä on määritellä maineen käsite siihen yleisesti liitettyjen lähikäsitteiden avulla. Tämän jälkeen käydään läpi maineen käsitettä julkisen hallinnon yhteydessä, sekä mitä maineen rakentamisella tarkoitetaan. Lopuksi käydään läpi maineriskeihin liittyvää keskustelua.

Neljäs pääluku keskittyy viestinnän käsitteen määrittelyyn. Koska tässä tutkimuksessa maineen rakentamista tarkastellaan organisaation ulkoisen viestinnän näkökulmasta, on perusteltua tarkastella lähemmin viestinnän käsitettä. Aluksi määritellään lyhyesti, mitä viestinnän käsitteellä tarkoitetaan. Tämän jälkeen viestinnän käsite pyritään liittämään maineen käsitteeseen. Viides pääluku käsittelee sosiaalista mediaa, joka asettaa tälle tutkimukselle kontekstin. Tarkoitus on käydä läpi lyhyesti sosiaalisen median historiaa sekä määritellä, mitä sosiaalisen median käsitteellä tarkoitetaan. Lopuksi pohditaan sosiaalista mediaa maineen rakentamisen kannalta.

Kuudennessa pääluvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat. Tutkimuksen tarpeellisuus pyritään perustelemaan nojautuen valittuun teoreettiseen viitekehykseen. Myös tutkimustapauksen esittely ja tutkimuksessa tehdyt rajaukset käydään läpi tässä pääluvussa. Seitsemän pääluku koostuu tutkimuksen keskeisimpien tulosten esittelystä. Tulokset käydään läpi tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä, ja lopuksi niistä tehdään lyhyt yhteenveto. Tutkimuksen kriittinen arviointi jätetään loppupohdinnan yhteyteen. Seitsemättä lukua seuraa kahdeksas pääluku, jossa esitetään tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset. Johtopäätösten yhteydessä pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

3 MAINE

Tässä luvussa käydään läpi maineen käsitettä. Maine pyritään määrittelemään siitä tehdyn aikaisemman tutkimuksen ja siihen yleisesti liitettyjen lähikäsitteiden avulla. Tämä lisäksi käydään läpi, mitä maineen rakentamisella tarkoitetaan, ja mitä maineen käsite tarkoittaa julkisessa hallinnossa. Lopuksi keskitytään maineriskeihin liittyvään keskusteluun.

3.1 Maineen määritelmä

Maine ei ole oma irrallinen tiedonalansa. Maineesta on olemassa monenlaisia määritelmiä, jotka ovat saaneet vaikutteita eri näkökulmista. Näihin näkökulmiin ovat vaikuttaneet muun muassa strategisen johtamisen opit, eri organisaatioteoriat, liiketalous, markkinointi, viestintä, laskenta sekä finanssioppi (Balmer 1998).

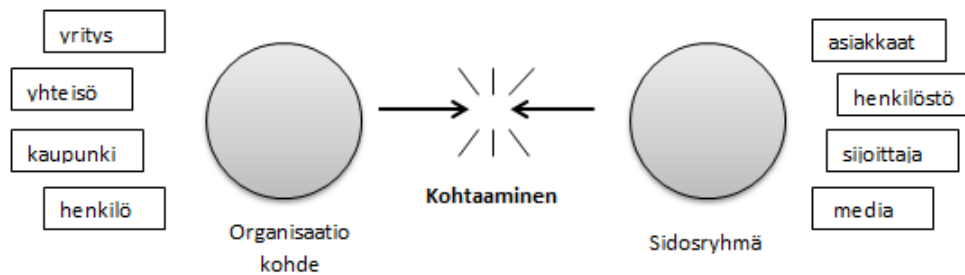
Taloustieteilijät ja strategit ovat kiinnostuneita maineesta, koska se tuo organisaatiolle kilpailuetua. Organisaatioteoreetikot näkevät maineen asiaksi, joka helpottaa työntekijöitä ymmärtämään työorganisaatiansa, sillä maine linkittyy paljolti organisaation kulttuuriin ja identiteettiin. Sosiologisesta näkökulmasta organisaation maine on kokonaisarviointi organisaation arvovallasta, joka on juurtunut organisaatiota ja toimialaa ympäröivään sosiaaliseen systeemiin. Tämän takia organisaation suorituskyyä arvioidaan suhteessa toimialan muihin organisaatioihin sekä niihin odotuksiin ja normeihin, joita sillä toimialalla on vallalla. Laskennan ihmiset ovat kiinnostuneet maineesta sen kasvattaessa kuilua organisaation tosiasiallisen arvon ja markkina-arvon välillä. Markkinoinnin ammattilaiset ymmärtävät maineen mielikuviksi, joita yksilöt muodostavat organisaatiosta. Viestinnän näkökulma taas ymmärtää maineen piirteiksi, jotka

kehittyvät vuorovaikutussuhteissa, joita organisaatio luo useiden sidosryhmiensä kanssa. (Roper ja Fill, 2012, 6–7.)

Puhuttaessa maineen käsitteestä, painopiste on organisaation sidosryhmissä. Grahame Dowling (2001) ymmärtää maineen yrityksen brandin jatkeeksi. Hänen mielestään maine on sarja merkityksiä, joista organisaatio on tunnettu, ja joiden kautta sidosryhmät kuvailevat, muistavat sekä suhtautuvat kyseiseen organisaatioon. Maine ei ole tällöin yrityksen hallussa vaan sidosryhmien mielissä. Topalian (1984) mukaan maine viittaa niihin odotuksiin, asenteisiin ja tuntemuksiin, joita asiakkailta on yritystä kohtaan. Alvesson (1990) puolestaan toteaa, että maine viittaa holistiseen tunteeseen, joka jollakin ryhmällä on organisaatiosta. Tämä tunne on osittain ryhmän itsensä järjeilemä ja osittain organisaation viestinnän tulosta. (van Riel & Fombrun 2007, 44.)

Charles Fombrun (1996) määrittelee maineen olevan organisaation tärkeimpien sidosryhmien kokonaisarviointi organisaatiosta. Maine muodostuu niistä mielikuvista, joita organisaation sidosryhmillä on sen menestyksestä, tuotteista, palvelujen laadusta sekä muista tekijöistä. Fombrunin mukaan organisaation maine selittää sen, miksi asiakkaat tai yhteistyökumppanit valitsevat kilpailijoiden joukosta juuri sen tietyn organisaation. Pohjimmiltaan maine juontuu organisaation identiteetistä; niistä arvoista ja periaatteista, joita organisaatio edustaa. Myös Sztompka (2000, 71) toteaa maineen olevan sidosryhmien kokonaisarviointi organisaatiosta ja sen toiminnasta. Hänen mukaansa maine on niin sanotusti lista organisaation menneistä teoista. Tämä määritelmä on melko hyödyllinen, sillä maine linkittyy pitkälti tosiasiallisiin tekoihin kuin pelkästään ulkoiseen vaikutelmaan, toisin kuin esimerkiksi sen sisarkäsite imago.

Aula & Heinonen (2002) jakavat maineen perusominaisuudet kahtaalle. Maine on yhtäältä sidosryhmien organisaatiosta muodostamien mielikuvien joukko, sekä toisaalta organisaation toimintaa. Maine muodostuu toiminnan, kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen maine syntyy, kun organisaatio kohtaa sidosryhmänsä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näissä kohtaamisissa sidosryhmät tekevät tulkintoja organisaatiosta ja nämä tulkinnat rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia (kuvio 1). Maine on täten sidosryhmien organisaatiosta tekemä arviointi, joka perustuu sekä mielikuviin että kokemuksiin (Aula, Heinonen 2002, 61).



KUVIO 1 Maineen syntyminen organisaation ja sidosryhmän kohdatessa (mukaillen Karvonen 1999; Aula ja Heinonen 2002).

Mielikuvilla voidaan todeta olevan merkitystä maineen muodostumisessa. Erkki Karvonen (1999) kirjoittaa kirjassaan *Elämää mielikuvayhteiskunnassa* mielikuvatekijöiden vaikutuksista menestykselle. Mielikuvatekijöistä on tullut keskeisiä menestyksen kannalta, sillä niillä on suuri merkitys kuluttajien, asiakkaiden, sijoittajien sekä muiden ryhmien valintoihin. Mielikuvat eivät kuitenkaan yksinään riitä pysyvän menestyksen ylläpitämiseen. Organisaation toiminnan tulee olla moraalista sekä eettisesti kestävä. Ihmisten on saatava organisaatioista myös hyviä kokemuksia. Mielikuvat ja hyvät kokemukset yhdessä muodostavat sen, mitä kutsutaan organisaation maineeksi.

Mielikuviin ja maineeseen pyritään usein vaikuttamaan mainonnalla. Maine on kuitenkin muutakin kuin mainonnan tuotosta. Bromley (2000) esittelee kolme informaation jalostamisen tasoa, jotka vaikuttavat ihmisten vaikutelmiin organisaatiosta. Näitä ovat omat kokemukset (ensimmäinen taso), muiden ihmisten mielipiteet organisaatiosta ja sen tuotteista tai palveluista (keskitaso), sekä median mielipide organisaatiosta (kolmas taso). Suurin vaikutus on omakohtaisilla kokemuksilla. Ihmiset kuitenkin omaksuvat vain rajatun määrän suoraa informaatiota, ja suurin osa omaksutusta tiedosta tulee epäsuorasti kavereilta, kollegoilta ja median kautta. Jos organisaation sidosryhmillä on positiivisia mielikuvia organisaatiosta, on myös maineella otolliset olosuhteet muodostua hyväksi. Positiivinen maine toimii kuin magneetti, sillä hyvämaineisen organisaation on helpompi houkutella asiakkaita, sijoittajia sekä työntekijöitä (Van Riel ja Fombrun 2007, 46).

Koska mielikuvat sijaitsevat sidosryhmien mielissä, mielikuvia organisaatiosta on olemassa yhtä monta kuin sidosryhmissä on jäseniä. Ne eivät ole muuttumattomia organisaation ominaisuuksia. Syy tähän on yksinkertainen. Meillä kaikilla on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia asioista, jotka saattavat olla hyvinkin erilaisia verrattuna muiden käsityksiin ja kokemuksiin. Tämän seurauksena organisaatiosta ei ole olemassa yhtä ainoaa mielikuvaa vaan useita erilaisia mielikuvia. Tästä syystä organisaatiolla ei ole myöskään ainoastaan yhtä mainetta vaan useita eri maineita. (Dowling 2001, 18.) Toisaalta Aula ja Heinonen (2002, 61) toteavat, että organisaatiolla on vain yksi maine, mutta

se muodostuu eri osatekijöistä, jotka ovat luonteeltaan muuttuvaisia. Maine on myös sidoksissa aikaan, paikkaan sekä ympäröivään kulttuuriin. Ympäristössä vallitsevat sosiaaliset muutokset ja trendit vaikuttavat maineen sisältöön, eli siihen, mitä eri sidosryhmät milloinkin arvottavat. Joka tapauksessa organisaation maine koostuu sidosryhmien omakohtaisista mielikuvista ja kokemuksista. Menestyvä toiminta vaatii organisaatiolta kokemusten ja mielikuvien hallintaa. Toisin sanoen menestyksekkäs toiminta vaatii hyvää maineenhallintaa. Mielikuvien taloudessa maineesta on tullut ratkaiseva tekijä. (Aula ja Heinonen 2002, 23, 39–44.)

3.1.1 Maine, imago vai brandi?

Monesti termejä imago, brandi ja maine käytetään toistensa synonyymeina. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kyseiset käsitteet esittävät eri näkökantoja ja niiden käytännön sisällöt eroavat toisistaan. Tämä ero olisi syytä tunnistaa, koska käsitteiden sisältö vaikuttaa organisaation strategian luomiseen. (Van Riel ja Fombrun 2007, 38.) Yksi yleisimmistä virheistä, mitä organisaatiot tekevät, on se, että he vaihtavat visuaalista ilmettään ja uskovat sen vaikuttavan organisaation maineeseen (Dowling 2001, 18). Seuraavaksi olisi tarkoitus selventää, miksi näin ei kuitenkaan kannattaisi menetellä.

Organisaation imago muodostuu katsojien mielissä (Luoma-aho 2005, 174). Se on joukko uskomuksia ja tuntemuksia, joita sidosryhmillä on organisaatiosta (Dowling 2001, 19). Tyypillisesti imago liitetään organisaation julkisuuskuvaan, sillä se on visuaalinen, kuvallisuuteen perustuva käsite. Imagoa rakennettaessa tarkoituksena on vedota sidosryhmien mielikuvitukseen ja saada jokin näyttämään hyvältä. Täten imagon rakennus liittyy vahvasti mainontaan sekä markkinointiviestintään. Imago syntyy vastaanottajien mielissä, jolloin se muodostuu sellaiseksi kuin organisaation sidosryhmät sen havaitsevat. Imago voidaan rakentaa tietoisesti organisaation omista tavoitteista, jolloin lähdetään siitä, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevan organisaatiosta. (Aula ja Heinonen 2002, 47–50.) Koska imago on katsojien hallinnassa, voi siihen vaikuttaminen olla organisaatioille haasteellista. Vaikka organisaatio ei voi kontrolloida yksilöiden ajatuksia, voi se kuitenkin pyrkiä olemaan toiminnassaan johdonmukainen. Tällä tavalla voidaan yrittää rajoittaa organisaation kannalta epäedullisia sanomia, jotka ovat haitallisia sen imagolle. (Luoma-aho 2005, 174.)

Brändi puolestaan on tuotemerkkiin perustuva kuluttajien mielikuva tuotteesta. Aulan ja Heinosen mukaan (2002, 53–61) se on nimestä, symboleista tai merkeistä koostuva tuotteen olemus, joka erottaa sen muista vastaavista tuotteista. Hyvän brändin takana on hyvä tuote, mutta brändi ei itsessään tarkoita ”tuotetta”, vaan käyttäjän mielikuvaa siitä. Brändin luomisessa hyödynnetään

ensisijaisesti mainontaa sekä markkinointiviestintää. Myös Fombrun (1996) on korostanut käsitteellistä eroa maineen ja brändin välillä. Brändi liittyy kuluttajien ja organisaation väliseen suhteeseen kun taas maine liittyy organisaation kaikkien sidosryhmien odotuksiin. (Fombrun ja Van Riel 2004, 4.)

Maine sen sijaan on arvopohjainen rakennelma. Yksilö vertaa organisaatiosta saamiaan mielikuvia sekä kokemuksia omiin arvoihinsa, ja arvioi sen perusteella, onko organisaation toiminta hyväksyttävää sen tyyppiselle organisaatiolle, mitä se edustaa. (Dowling 2001, 19.) Maine on jotakin enemmän kuin visuaalinen ilme tai tuotteen olemus. Organisaation maine rakentuu todelliselle toiminnalle. Se koostuu arvottavien tarinoiden kokonaisuudesta, mutta pelkkä hyvä tarina ei riitä pohjaksi menestykselle. Tarinoiden on aina kohdattava todellisuus tai muuten hyväkin tarina muuttuu valheeksi. Niin kuin Aula & Heinonen (2002) sen hyvin tiivistävät: ”*brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan.*” (Aula ym. 2002, 52–61.)

3.1.2 Luottamus, yhteiskuntavastuu ja legitimaatio

Maineen kanssa läheinen käsite on luottamus. Aula ja Heinonen (2002, 66–67) toteavat maineen olevan luottamusta, ja että luottamus on maineen tärkein rakennusaine. Hyvämaineinen organisaatio nauttii tärkeimpien sidosryhmiensä luottamusta ja rakentaa samalla luottamus pääomaa, jota ilman organisaatio ei voi menestyä. Sidosryhmissä ansaittu luottamus kasvattaa organisaation mainetta. Yleensä luottamuksen menettäminen merkitsee myös maineen menettämistä.

Jokainen vuorovaikutustilanne vaatii luottamusta. Se on jokaisen hyvän suhteen elinehto, koska se vähentää petoksen pelkoa ja luonnollista muiden motiivien kyseenalaistamista. (Fombrun 1996.) Luottamus on erityisen tärkeä jatkuvalle yhteistyölle, sillä pitkäaikaiset suhteet perustuvat luottamukselle, rehellisyydelle ja luotettavuudelle. Organisaation suhteet sidosryhmiinsä ovat arvokkaita alueita luottamuksen ylläpitämiselle. Luottamus saa organisaation näyttämään hyvältä sidosryhmien silmissä, mikä on maineen kannalta olennaista. Pitkäaikaiset suhteet ovat erityisen tärkeitä julkisille organisaatioille, sillä ne valvovat ja palvelevat samoja sidosryhmiä pitkän aikaa elleivät koko olemassaolonsa ajan. (Luoma-Aho 2006, 21.) Fombrun (1996) ymmärtää maineen rakentuvan osittain organisaation identiteetille ja osittain organisaation kyvyille viestiä ja vakuuttaa ympäristönsä tästä omaamastaan identiteetistä. Maine on tällöin niin sanotusti kertomus tai luettelo luotettavasta tai epäluotettavasta käyttäytymisestä (Luoma-Aho 2006, 37).

2000-luvun taitteessa julkiseen keskusteluun nousi yritysten yhteiskuntavastuu. Taustalla vaikuttivat muun muassa Enronin ja muiden suurten yhtiöiden kirjanpitoskandaalit ja taloudelliset väärinkäytökset Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Ennen näitä tapahtumia yritysten vastuullisuuskeskustelu oli keskittynyt lähinnä ympäristöasioihin. Yhteiskuntavastuun (corporate responsibility) käsite perustuu triple bottom line – eli kolmoistilinpäätöksen periaatteelle. Sen mukaan yrityksen tulokseen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, että yrityksen toiminta on taloudellisesti terveellä pohjalla ja yritys minimoi tai jopa eliminoi ympäristöhaittansa sekä vastaa sidosryhmiensä odotuksiin. Yritykset pyrkivät tekemään vapaaehtoisesti sellaisia asioita, joita ei niiltä lain mukaan vaadita. Ne ennakoivat tulevaisuuttaan, jotta pystyisivät vahvistamaan olemassa olon oikeutustaan ja täten turvaamaan toimintansa jatkuvuuden. Yritykset pyrkivät osoittamaan vastuullisuutta sidosryhmilleen. Tästä käytetään joskus myös käsitettä yrityskansalaisuus (corporate citizenship). (Juholin 2013, 234–235.)

Yhteiskuntavastuuta pidetään yhtenä maineen olennaisista elementeistä, sillä sen avulla rakennetaan organisaation mainetta. Maineen kannalta oleellista on, että organisaatio toimii yhteisössään niin sanotusti kunnon kansalaisen tavoin. Hyvämaineinen organisaatio tekee oikeita asioita noudattaen tunnollisesti vallitsevia eettisiä sekä moraalisia sääntöjä. Pelkät hyvät teot eivät kuitenkaan riitä, vaan organisaatioiden on myös kerrottava tekonsa muille. Maineen kannalta on oleellista se, mitä yhteiskuntavastuuseen liitettäviä tekijöitä organisaation omat sidosryhmät pitävät sen toiminnassa tärkeinä. (Aula ja Heinonen 2002, 130–140.)

Yhteiskuntavastuun käsite liittyy paljon luottamuksen käsitteeseen. Aula ja Heinonen (2002, 131) toteavat, että ilman luottamusta ei ole yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuu käsitteenä menettää merkityksen ilman organisaation ja sidosryhmien välistä luottamukseen perustuvaa suhdetta. Yhteiskuntavastuussa on aina kyse luottamuksesta, sillä ilman luottamusta, se perustuisi petokselle, eikä petos ole kovin hyvä pohja kestäväälle toiminnalle.

Maineen kanssa läheinen ja siihen sisältyvä käsite on myös legitimaatio eli olemassaolon oikeutus. Legitimiteetti on psykologinen käsite, yleisesti hyväksytty käsitys siitä, että organisaatio toimii oikealla, tarkoituksenmukaisella ja hyväksytyllä tavalla (Harisalo ja Stenvall 2003). Jos organisaatio menettää oikeutuksena toimia nykyisellä tavalla, aiheuttaa se otolliset olosuhteet maineriskin syntymiselle. (Juholin 2013, 234.) Malmelin (2011) toteaa väitöskirjassaan, että organisaatio- ja yritysviestinnän teorioissa organisaation mainetta koskeva keskustelu on sidoksissa organisaation legitimiteetin käsitteeseen. Oikeuttamisen prosessista on tullut työläämpää ja se vaatii resursseja enemmän kuin ennen. Legitimaatio on korostuneen viestinnällinen prosessi, jonka takia viestinnän

tutkijoiden kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut. Organisaatioiden on yhä vaikeampaa sivuuttaa sitä kritiikkiä, mitä ne kohtaavat eri julkisuuksissa. Organisaatiot eivät voi jäädä tästä vuorovaikutuksesta ulkopuolelle, ja niiden on ansaittava oikeutus toiminnalleen joka päivä. (Malmelin 2011, 9.)

Kun maineen käsitteeseen liittyy erityinen pyrkimys erottautua kilpailijoista, ei legitimizeettiin liity tällaista tarvetta. Maineen ja legitimizeetin ylläpitämiseen liittyy käänteistä problematiikkaa. Maine pyritään rakentamaan tekijöillä, jotka erottavat organisaation muista. Vastuullisuuden kehittämisessä taas pyritään mukautumaan laajalti hyväksytyihin tapoihin ja muotoihin osoittaa moraalisuutta. Olennaisin ero maineen ja legitimaation välillä on siis se, että maineen avulla pyritään erottautumaan kun legitimizeetti perustuu sosiaaliselle hyväksynnälle. (Malmelin 2011, 53.) Marchand (1998) toteaa, että legitimizeetti on määre, joka liittyy organisaation raison d'êtreen, sen olemassaolon tarkoitukseen. Legitimaatio on täten myös yksi näkökulma, miksi organisaatiot pyrkivät hallitsemaan itsestään vallitsevia mielikuvia (Malmelin 2011, 53).

3.2 Maine ja julkinen hallinto

Vaikka maineen käsite on peräisin liiketaloudesta, jossa sen katsotaan olevan keskeinen kilpailutekijä, on se muodostunut tärkeäksi myös julkiselle hallinnolle. Julkiset organisaatiot toimivat demokraattisen päätöksenteon järjestelmässä, jossa ne saavat olemassaolon oikeutuksensa eli legitimizeettinsä niiltä, joita ne palvelevat. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmaksi. Julkiset organisaatiot ovat moninaistuneet ja niiden tehtäväkenttä on laajentunut viime vuosikymmenten aikana. (Harisalo ja Stenvall 2003.) Samaan aikaan, kun tehtävät ja vastuut ovat kasvaneet, käytettävissä olevat resurssit ovat pienentyneet. Suomessa julkisen hallinnon organisaatiot kamppailevat tehtäviensä ja koko olemassa olonsa oikeutuksesta ympäristössä, jossa on vaikea todistaa aineettomien julkisten palveluiden hyötyä ja positiivisia vaikutuksia. (Cinca, Molinero & Quieroz 2003, 256; Luoma-aho 2005, 15.) Julkiset organisaatiot ovat kasvokkain legitimizeettikriisin kanssa, johon on haettu apua yksityisen sektorin toimintatavoista, jotka nauttivat laaja-alaista ideologista hyväksyntää (Cheung 1996, 45). Käytännössä tämä on tarkoittanut ideologioita ja trendejä, jotka ovat olleet enemmän tai vähemmän sopivia julkisten organisaatioiden tehtävien hoidossa. Sopivuudestaan huolimatta nämä ideologiat ovat kuitenkin korostaneet asiakkaan näkökulmaa sekä sidosryhmien luottamusta. (Dervitsiotis 2003; Luoma-aho 2005.)

Niin sanotuista loppukäyttäjistä on tullut julkisten organisaatioiden keskuudessa yhä kiinnostavampia. Julkiset organisaatiot ovat alkaneet ottamaan enemmän huomioon omassa toimintaympäristössään olevat palveluiden käyttäjät, sekä osallistamaan heitä omiin prosesseihinsa. Tätä on kutsuttu alhaalta ylös -perspektiiviksi tai toisin sanoen sidosryhmäajatteluksi. (Luoma-aho 2008, 447.) Sidosryhmällä viitataan niihin yksilöihin tai ryhmiin, jotka vaikuttavat organisaatioon tai ovat organisaation vaikutuksen alaisena (Freeman 1984). Sidosryhmän käsite on alun perin lähtenyt siitä ajatuksesta, että voittoa tuottavien organisaatioiden on tuotettava arvoa omistajilleen. Sidosryhmäajattelu on julkiselle hallinnolle melko uutta, mutta tänä päivänä mikään organisaatio ei voi toimia ilman oman ympäristönsä hyväksyntää. (Luoma-aho 2008, 447.) Tämä seikka tekee sidosryhmistä myös julkisen hallinnon organisaatioille tärkeitä.

Maineella on keskeinen rooli julkisten organisaatioiden legitimizeettikriisissä. Organisaatioita, joiden toiminnalla on hyvä maine, pidetään yleisesti enemmän legitimeinä. (Staw & Epstein 2000.) Luoma-aho (2005) toteaa, että legitimizeetti yhdistetään useammin julkisen hallinnon organisaatioihin kuin yksityisen sektorin toimijoihin. Tämä johtunee julkisten organisaatioiden oikeudellisesta asemasta. Jotta voitaisiin säilyttää poliittinen legitimizeetti, julkisten organisaatioiden tulee kohdella kaikkia samantarvoisesti. Julkisten organisaatioiden on näytettävä yhtäläistä huolta ja arvostusta sidosryhmiään, kansalaisia ja muita organisaatioita kohtaan. (Dworkin 1987.)

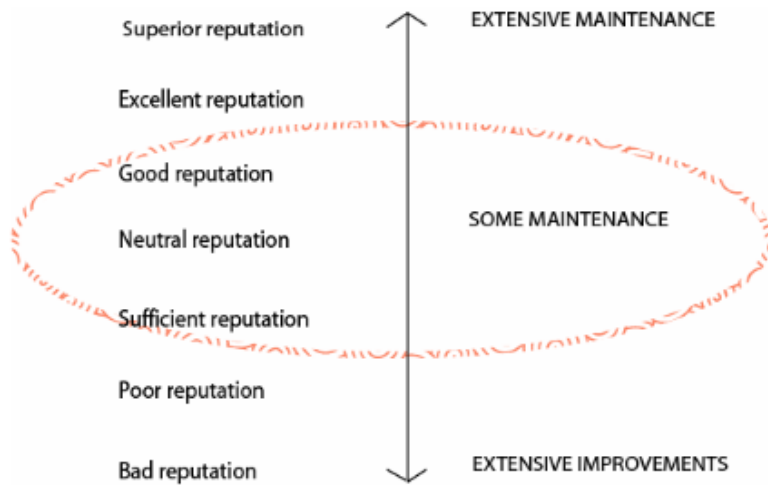
Suomessa imagomarkkinoinnin ja hyvien vaikutelmien luomisen ei ole perinteisesti katsottu sopivan julkiselle sektorille. Julkisten organisaatioiden imagon on ajateltu muodostuvan parhaiten oikeiden tekojen kautta, eikä julkisen hallinnon organisaatioiden tule ylistää itseään yli muiden. (Luoma-aho 2005.) Tätä ajatustapaa on myös kritisoitu. Muun muassa Karvonen (2001) toteaa, ettei dialogi valtion ja sen kansalaisten kesken ole suinkaan vastakohta suosion lisäämisen pyrkimyksen kanssa, vaan enneminkin saman kolikon kääntöpuoli. Oikeanlainen eettinen toiminta ja hyvän vaikutuksen muodostaminen eivät ole toisensa poissulkevia asioita, vaan itse asiassa riippuvaisia toisistaan. Myös Fombrun (1996) korostaa ainutlaatuisuutta hyvän maineen muodostamisessa. Hyvä maine rakennetaan hänen mukaan erottamalla muista jollakin osaamisen osa-alueella, kuten hyvillä palveluilla tai kokemuksella.

On kuitenkin huomioitava, että julkisen hallinnon organisaatioiden on oltava tarpeeksi samanlaisia saavuttaakseen olemassaolon oikeutuksensa. Jotta julkinen organisaatio voi ylläpitää saavutetun maineensa ja luottamuksen tason, se ei voi erottua liiaksi muista julkisista organisaatioista. Lisäksi julkisten organisaatioiden toiminta on pitkälti lainsäädännön sanelemaa, joka rajoittaa jo itsessään

ainutlaatuisuuden astetta. Julkiset organisaatiot käyvät niin sanotusti köydenvetoa ainutlaatuisuuden ja samankaltaisuuden välillä. Toisaalta on tarve erottua muista toimijoista, jotta voitaisiin luoda maineen avulla hankittua etua. Samanaikaisesti on myös tarve ylläpitää legitimitettä erottumatta liialti muista ja pyrkimällä olemaan tarpeeksi yhdenmukainen. (Luoma-aho 2005, 182.)

Hyvä maine luo suotuisan toimintaympäristön, mutta se vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja vakuuttamista hyvistä menettelytavoista. Hyvää mainetta on kehitettävä ja varjeltava jatkuvasti. Hyvä maine antaa lupauksen, siitä että organisaatio tulee käyttäytymään tulevaisuudessa odotetulla tavalla. (Fombrun 1996; Sztompka 1999.) Tulevaisuuden odotukset, jotka perustuvat nykyhetken kokemuksiin on se voima, joka luo luottamuksen organisaation ja sen sidosryhmien välille. Hyvä maine lisää toimien näkyvyyttä, joka nostaa odotuksia organisaation toimintaa kohtaan. Kerran saavutettu hyvä maine ei salli tyydyttymistä vallitsevaan olotilaan. (Sztompka 1999, 76; Luoma-aho 2005, 182.)

Kun julkiset organisaatiot kamppailevat tänä päivänä vähenevien resurssien kanssa, voi jatkuvasta maineen ylläpidosta muodostua niille taakka. Ensinnäkin, jos odotukset organisaation toiminnasta ovat korkealla, ja esimerkiksi laki tai budjetti muuttuu, voi toimintaan tulla suuriakin muutoksia. Tällä voi olla vaikutusta organisaation maineeseen ja luotettavuuteen. (Luoma-aho 2005.) Niin kuin korkeassa luottamuksen tasossa, myös korkeassa maineen tasossa on riskinsä. Luoma-aho lainaa Bromleyn (1993) ajatusta ja toteaa, että mitä parempi maine sitä suurempi on pudotus, jos jotain odottamatonta tapahtuu (Luoma-aho 2005). Julkisille organisaatioille tämä riski on liian suuri, sillä niiden olemassaolo on riippuvainen luottamuksesta, oli tilanne mikä tahansa. Toisekseen julkisten organisaatioiden toiminnan rahoitus voi muodostua ongelmaksi hyvälle maineelle. Epärealistisen hyvän maineen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Kuitenkin käytettävissä olevat varat ovat yleensä vähäisiä, jolloin maineen kehittäminen ei yleensä ole prioriteettilistan kärjessä. Tavoiteltu maine tulisi täten olla realistisella ja terveellisellä tasolla, jolloin toiminta on vielä luotettavaa ja vakavasti otettavaa, mutta tarpeeksi neutraali, jotta kriisitilanteessa luottamus pystytään vielä säilyttämään. (Luoma-aho 2005, 182–183. Kuvio 2 kuvastaa maineen jatkumoa ja esittää, että julkiset organisaatiot voivat saavuttaa terveellisen maineen tason pienellä vaivalla.



KUVIO 2 Maineen jatkumo. Ympyröity alue kuvastaa ehdotettua ideaalista maineen aluetta julkisille organisaatioille, jossa maineen ylläpito ei ole liian työlästä ja se on realistisella tasolla resurreihin nähden. (Luoma-aho 2005, 183.)

Luoma-aho (2005,183) ehdottaa, että julkisille organisaatioille optimaalinen maineen taso on joko neutraali tai hyvä maine. Erinomainen maine vaatisi laaja-alaista ylläpitoa, joka kuitenkin on monelle julkiselle organisaatiolle mahdotonta sellaisena aikana, jolloin resurssit ovat vähäiset ja vaatimukset tehokkuudesta ovat kiristyneet. Toisaalta huono maine ei ole myöskään se, johon tulisi pyrkiä, koska se saattaisi olla haitallista organisaatioiden toiminnalle. Sen lisäksi huono maine saattaisi aiheuttaa myös sellaisia kustannushaittoja, joihin nykypäivän julkisilla organisaatioilla ei yksinkertaisesti ole varaa. Täten maineen olisi hyvä olla sellaisella tasolla, että julkista organisaatiota edelleen arvostetaan, ja että sen toiminta on sidosryhmien silmissä uskottavaa, mutta siltä ei odoteta sen enempää kuin se pystyy antamaan. Julkisella sektorilla kilpailijoiden puute tekee tällaisesta maineesta mahdollisen kun taas vasakohtaisesti yksityisellä sektorilla toimiville organisaatioille se aiheuttaisi todennäköisesti ongelmia.

Neutraalin tai hyvän maineen ylläpitämistä ei kuitenkaan tule sekoittaa passiivisuuteen. Neutraali maine ei viittaa passiivisuuteen vaan enneminkin realismiin. Ei ole mitään mieltä asettaa maineelle epärealistisia vaateita, jos organisaatio ei pysty vastaamaan niihin tai ylläpitämään niitä. (Luoma-aho 2005.) Itse asiassa organisaation maineelle on paljon haitallisempaa se, ettei se pysty vastaamaan lupauksiinsa kuin jatkuva pyrkimys epärealistiselle maineen tasolle. (ks. esim. Aula ja Heinonen 2002.)

Julkisten organisaatioiden imago liitetään usein korkeaan asiantuntijuuteen ja luotettavuuteen sekä näiden lisäksi melko kehuun palveluun ja byrokraattisuuteen (Vuokko 2004). Suomessa julkisen sektorin organisaatioiden maine on melko hyvällä tasolla. Hitaat hallinnon prosessit ja byrokraattisuus ovat tyypillisiä julkisen hallinnon ongelmia, mutta suomalaiset tuntuvat luottavan viranomaisiin. (Julkunen ja Niemi 2002.) Luottamus perustuu todennäköisesti siihen, että Suomi on perinteisesti ollut yksi maailman vähiten korruptoituneista maista. Kuitenkin julkinen hallinto on kohdannut ja on edelleen kohtaamassa suuria taloudellisia sekä sosiaalisia haasteita kopioiden samalla erilaisia johtamisoppeja liiketaloudesta. Täten sidosryhmien arviot julkisen hallinnon organisaatioista voivat muuttua, jolloin luottamuksen taso voi heikentyä entisestään. Tämä tekee maineen käsitteestä entistä tärkeämmän myös julkiselle hallinnon organisaatioille. (Luoma-aho 2005, 184.)

3.3 Maineen rakentaminen

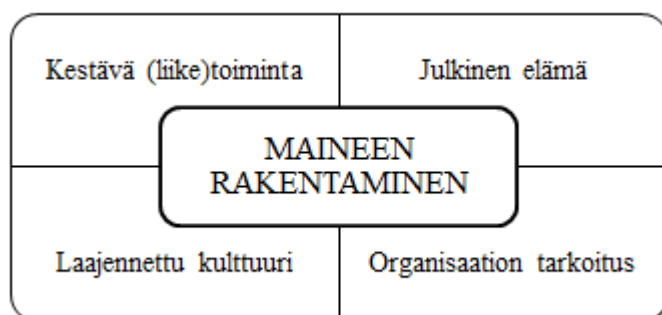
Mainekeskustelussa puhutaan monesti maineenhallinnasta. Maineenhallinta (reputation management) ymmärretään suunnitelmalliseksi johtamiseksi. Usein puhutaan myös mainejohtamisesta, sillä maineenhallinta on ensisijaisesti johdon vastuulla. (Heinonen 2008, 67.) Aulan ja Heinosen (2002, 212) mukaan maineenhallinta on pitkäjänteistä, ennalta suunniteltua strategista toimintaa, jonka avulla pyritään ohjaamaan organisaatiota sekä vaikuttamaan sen tärkeimpien sidosryhmien tulkintoihin ja mielikuviin organisaatiosta.

Maineenhallinta on täten sekä vuorovaikutuksen johtamista että tarinoiden rakentamista. Se on jatkuvaa dialogia organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Suomalainen maineenhallinta saa kritiikkiä lyhytjänteisestä välinekeskeisyydestään. Kyse ei kuitenkaan ole vain erilaisten viestintäkanavien käytöstä vaan tarkoituksena on luoda vastaanottajalähtöisiä vuorovaikutussuhteita ja integrointia. Koska organisaatioiden olemassaolo on riippuvaista sidosryhmien kesken käydystä vuorovaikutuksesta, voidaan maineenhallinnan tärkeimmäksi tehtäväksi katsoa olevan nimenomaisesti näiden sidosryhmäsuhteiden vaaliminen. (Aula & Heinonen 2002, 212–216.)

Usein maineenhallintaa pidetään samana asiana kuin tiedottaminen (public relations) (kts. esim. Aula ja Heinonen 2002, 212; Davies ym. 2003, 53.) Määritelmä on kuitenkin ongelmallinen, eikä esimerkiksi Davis Youngin (1996) mielestä näin ole. Hän ymmärtää maineenhallinnan laajempaan kokonaisuuteen, joka muodostaa lähtökohdan koko organisaation olemukselle. PR viittaa ennemminkin organisaation esittämiseen parhaassa mahdollisessa valossa, eikä niinkään organisaation todellisuuden kehittämiseen. Ennen organisaatiot olivat tunnettuja brändin ansiosta,

mutta tänä päivänä niiden tulee olla tunnettuja omina itsenään. Jos organisaatio osoittautuu epäluotettavaksi, voivat markkinat ja eri sidosryhmät olla todella anteeksiantamattomia. (Davies ym. 2003, 53.) Myös Luoma-aho (2005, 176) toteaa, että maineen rakentamisessa on paljon samaa kuin imagotyössä, mutta maine on jokseenkin vaativampi kuin imago sen vaatiessa aitoja tekoja. Imago sen sijaan voidaan rakentaa puhtaasti markkinoinnin tai viestinnän avulla.

Maineenhallinnan sisällöstä on erilaisia näkemyksiä, mutta myös itse maineenhallinnan termi on ongelmallinen. Käsite on saanut kritiikkiä muun muassa ylimielisestä kontrolloimaan pyrkivästä sävystään (Juholin, 2013, 232). Maineenhallinnalla ei kuitenkaan viitata kontrollointiin. Aula ja Heinonen (2011, 33) toteavat, että maineenhallinta on ensisijaisesti taitoon sekä osaamiseen ja siten vaikuttamiseen liittyvä käsite. Vaikuttamista keskeisempää on kuitenkin maineen perusominaisuuksista johdettu ajatus maineen rakentamisesta. Jotta maineesta voidaan saada hyvä ja kestävä, on sitä rakennettava suunnitelmallisesti. Maine on määritelmänsä mukaisesti sidosryhmien mielikuvien ja kokemusten rakentama, jolloin ajatus maineen rakentamisesta on maineen muodostumisen ytimessä. Tämän määritelmän mukaisesti maineen rakentamiselle voidaan esittää peruseriaatteet, joilla maineen rakentaminen hyvin ja hyväksi on mahdollista (kuvio 3). Nämä ovat kestävä (liike)toiminta, julkinen elämä, laajennettu kulttuuri sekä organisaation tarkoitus. Näillä kaikilla elementeillä on osansa maineen rakentamisen prosessissa. (Aula ja Heinonen 2011, 32–34.)

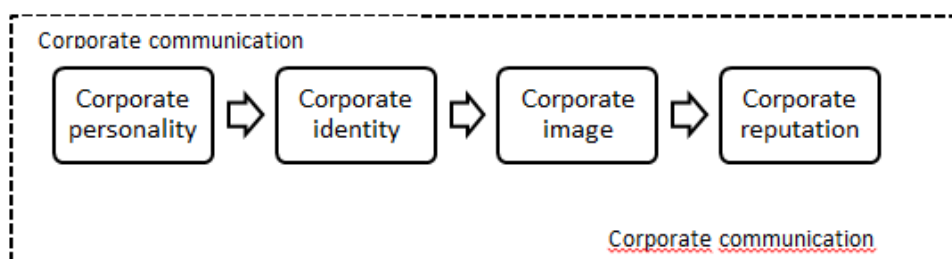


KUVIO 3 Maineen rakentamisen peruselementit Aulan ja Heinosen (2011, 35) mukaan.

Hyvän maineen rakentaminen edellyttää, että organisaation toiminta on kestävällä pohjalla. Organisaation on siis toimittava yhteiskuntavastuullisesti ansaitakseen sidosryhmiensä luottamuksen. Yrityksen perimmäisen tarkoituksen pohdinnassa on kyse siitä, voiko organisaatiolla olla muuta tarkoitusta kuin maksimaalinen voiton tavoittelu. Organisaatiolla on myös sellaisia tarkoituksia, jotka eivät ole alisteisia rahan tekemiselle. On huomioitava myös kulttuurilliset tekijät.

Laajennettu kulttuuri viittaa siihen, että maineen rakentamiseen on hyvä ottaa mukaan myös sidosryhmät, sillä ne eivät ole organisaation ulkopuolella, vaan itse asiassa osa sitä. Organisaatio on sidosryhmiensä verkko. Tässä verkostossa sidosryhmät määrittävät yhdessä organisaation kanssa sen käyttäytymistä ohjaavia normeja, arvoja ja toimintatapoja. Julkinen elämä puolestaan viittaa siihen, että organisaation maine rakentuu aina julkisuudessa. Organisaation mainejulkisuus koostuu erilaisista areenoista, joilla sidosryhmät kohtaavat ja keskustelevat organisaatiosta, sen tuotteista, palveluista, johtamisesta tai muusta organisaation liittyvästä. Mainejulkisuuksia on esimerkiksi mediajulkisuus, asiantuntijajulkisuus, peer-to-peer julkisuus sekä sosiaalinen media ja verkon yhteisöpalvelut. (Aula ja Heinonen 2011,34–37.)

Myös Roper ja Fill (2012) käsittävät maineen rakentuvan tietyistä elementeistä. Heidän mukaan maineen rakennuspalikoita ovat organisaation luonne, identiteetti, imago sekä viestintä. Organisaation luonne viittaa luonnolliseen olemukseen, joka organisaatiolla on. Identiteetti on sitä, millaisena organisaatio esittää itsensä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmilleen. Imago on eri yleisöjen omaamat näkemykset organisaatiosta, ja viestintä mahdollistaa linkitykset näiden rakennuspalikoiden välillä (kuvio 4).



KUVIO 4 Maineen rakennuspalikat mukaillen Roper ja Fill (2012).

He toteavat myös, että monissa maineen rakentamisen malleissa, varsinkin mainetutkimuksen alkuaikoina, keskitytään asiakkaiden näkemyksiin organisaatiosta. Tällöin panostetaan siihen, millaisena organisaatio näyttäytyy ulkopuolisille. Kuitenkin maineesta puhuttaessa on tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön näkökulma, sillä työntekijöiden asenne heijastuu myös organisaation ulkopuoliseen kuvaan. (Roper ja Fill 2012, 35.) Koska maine muodostuu siitä, mitä organisaatio todellisuudessa on ja mitä se tekee, työntekijöiden voidaan katsoa olevan kaikkein tärkein sidosryhmä organisaation maineen rakentamisen kannalta. He muodostavat kaikkein vaikutusvaltaisimmat mielipiteet, jotka muokkaavat organisaation mainetta. Hyvä maine juontaa

juurensa hyvästä sisäisestä maineesta, toisin sanoen hyvästä organisaatiokulttuurista. Jotta ulkoiset sidosryhmät voivat saada hyviä kokemuksia organisaatiosta, on omien työntekijöiden oltava ensin tyytyväisiä omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämän tyytyväisyyden on oltava aitoa, koska sen teeskenteleminen uskottavasti on hyvin vaikeaa. (Luoma-aho 2005, 176.) Myös Aula ja Heinonen (2002, 217–218) painottavat, että henkilöstö on maineen rakentamisen ytimessä. Lojaali työntekijä pitää yrityksen tavoitteita ja tarpeita samankaltaisina kuin omiansa, hyvämaineinen organisaatio houkuttelee parasta työvoimaa ja hyvämaineisessa organisaatiossa sitoutuminen työyhteisöä kohtaan kasvaa.

Organisaation hyvä maine juontuu siis organisaation identiteetistä ja henkilöstö on maineen ydintä. Näiden lisäksi myös viestinnällä on oma merkittävä roolinsa maineen rakentamisessa. Maine on riippuvainen suullisesta kommunikaatiosta, koska se on tekemisissä puhumisen, kuuntelemisen ja mainitsemisen kanssa (Pharoah 2003). Maine on täten jotakin, josta puhutaan jotakin, joko hyvässä tai pahassa. Maine on olemassa ihmisissä, yhteistöissä, ryhmissä ja organisaatioissa. (Karvonen 1999.) Maineen voidaan täten katsoa olevan osa organisaation sosiaalista pääomaa. Hyvä maine voi johtaa suhteiden syntymiseen, jotka tarjoavat sosiaalista pääomaa, joka taas voi johtaa parempaan maineeseen. (Pizzorno 2004.) Se, millaiseksi maine sidosryhmien mielissä muodostuu, riippuu siitä, kuinka paljon eri sidosryhmät ovat tekemisissä organisaation kanssa. Ne, jotka ovat läheisempiä organisaation kanssa, omaavat yksilöllisempiä mielipiteitä siitä. Ne sidosryhmät, jotka ovat etäisempiä organisaation kanssa, muodostavat mielipiteensä enemmän toissijaisten lähteiden varaan, kuten mediaan tai muiden ihmisten mielipiteisiin. Täten voidaan todeta, että maineen rakentamisessa on hyvien tekojen lisäksi kiinnitettävä huomiota myös hyvien tekojen kertomiseen. (Luoma-aho 2005, 177.) Kaikkein uskottavin maine on seurausta tyytyväisistä sidosryhmistä, jotka jakavat mielipiteitään ja kokemuksiaan epävirallisesti eri sosiaalisissa verkostoissa (Sjovall ja Talk 2004).

Hyvät teot eivät hyödytä organisaatiota, jos sitä ei tunneta. Täten hyvä maine vaatii suunnitelmallista rakentamista. Kun maine on sidoksissa siihen, mitä organisaatiosta puhutaan, voidaan mainetta rakentaa ja johtaa esimerkiksi seuraamalla siitä käytäviä keskusteluja ja kirjoituksia. Näitä keskusteluja käydään sidosryhmien välillä, mutta myös mediassa ja internetin eri palstoilla. Näiden keskusteluiden tarkkailu mahdollistaa nopeat väliintulot ja mahdolliset väärinymmärrysten korjaukset. (Karvonen 1999; Luoma-aho 2005, 177–178.) Koska maine rakentuu organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa, on niissä tapahtuvien vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ja hallinta oleellista. Jotta organisaatio voi saavuttaa hyvän maineen, on sen välttämätöntä ylläpitää erinomaisia suhteita sidosryhmiinsä kaksisuuntaisen

viestinnän avulla. Kuitenkin perinteisiin malleihin pohjautuvat viestinnän strategiat ja profilointiohjelmat eivät enää tänä päivänä tue riittävästi organisaation menestystä, sillä niiden painopiste ei ole teoissa, vaan halutussa kuvassa eli imagossa. Jos viestinnällä pyritään antamaan organisaation maineesta parempi kuva kuin se todellisuudessa onkaan, syntyy jännitettä organisaation todellisuuden ja sidosryhmien odotusten välille. Tämä taas saattaa johtaa maineriskien syntymiseen. (Aula ja Heinonen 2002.)

3.4 Maineriskit

Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaation maineella on merkittävä rooli määriteltäessä kriisien vaikutusta organisaatioihin, varsinkin nykyaikana, kun epäsuotuisat uutiset ja huhut voivat levitä todella nopeasti mediassa ja internetin eri sivustoilla. (ks. esim. Dowling 2002; Davies ym. 2003; Fombrun ja Van Riel 2003.) Kriisit voivat syövyttää mainetta. Maineen menetys vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, sidosryhmien lojaalisuuteen ja luottamukseen, mediasuhteisiin sekä organisaation legitimizeettiin, jopa sen oikeuteen olla olemassa. Mainekriisi voi vaikuttaa yksittäisen organisaation lisäksi myös koko toimialaan. (Aula 2010, 44.) Toisaalta on löydettävissä myös keskustelua siitä, että hyvä maine saattaa vaimentaa kriisin aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ja seurauksia. Joka tapauksessa maineen turvaaminen on vahvasti sidoksissa kriisijohtamisen tavoitteisiin. (Helm ja Tolsdorf 2013.)

Maineriski syntyy ristiriidoista, siitä kun organisaation sanat ja teot eivät tue toisiaan. Toisin sanoen organisaatio ei pysty vastaamaan sille kohdistettuihin odotuksiin. Organisaatiot pyrkivät tarjoamaan tietoa, joka täyttää sidosryhmien odotukset. Tällä tavalla yritetään minimoida maineriskejä. Jos odotuksia kuitenkin pyritään täyttämään totuuden tavoittelun kustannuksella, maineriski konkretisoituu. (Aula 2009, 64.)

Niin kuin todettua, kriisitilanne voi olla uhka organisaation maineelle. Myönteisen maineen katsotaan olevan tärkeä resurssi kriisin sattuessa. (Dowling 2002; Davies ym. 2003; Fombrun ja Van Riel 2004.) Kriisissä organisaatiot menettävät osan mainepääomasta, mutta jos maine on ollut hyvä ennen kriisiä, pysyy maine vahvana vielä kriisin jälkeenkin. Coombs ja Holladay (2006, 125) toteavat artikkelissaan, että vaikka useiden tutkijoiden kirjoituksista on löydettävissä ajatus hyvän maineen suojaavasta ominaisuudesta, on kuitenkin olemassa vain vähän empiiristä todistetta, joka tukisi tätä ajatusta. He väittävät, että vahva ennakkomaine ei välttämättä suojaa organisaatiota kriisiltä sen enempää kuin neutraali ennakkomaine. Hyvä ennakkomaine voi vaikuttaa yleisön odotuksiin siten, että se odottaa organisaation kantavan eettistä tai taloudellista vastuuta

kriisitalanteessa. Hyvä maine voi täten olla organisaatiolle myös riski. He kuitenkin myöntävät sen, että huono maine on organisaatioille selkeä riski. (Coombs ja Holladay 2006, 133–135.)

Helm ja Tolsdorf (2013, 150) päätyvät tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että hyvän maineen lieventävä vaikutus kriisitalanteessa on heikompi kuin huonon maineen. Tämä johtuu siitä, että hyvämaineisen organisaation sidosryhmillä on suurempia odotuksia organisaatiota kohtaan. Toisin sanoen hyvämaineisella organisaatiolla on enemmän, mitä menettää. Nämä löydökset tukevat Coombsin ja Holladayn aikaisempaa pohdintaa hyvän maineen suojaavasta vaikutuksesta. Maine on kaksiteräinen miekka, jolla voi olla myös merkittäviä haittapuolia. Tämä tekee sen hallinnasta entistä haastavampaa. Coombs (2007) kuitenkin painottaa sitä, että kriisin jälkeinen viestintä vaikuttaa merkittävästi niihin seurauksiin, joita organisaatiolle kriisistä koituu. Erityisesti julkisten organisaatioiden kohdalla hyvä maine saattaa olla riski. Niin kuin aiemmin jo tuli todettua, mitä parempi organisaation maine on, sitä korkeammalta se putoaa kriisin sattuessa. Julkisille organisaatioille tämä pudotus on jo itsessään niin suuri riski, että niiden olisi hyvä pyrkiä pitämään maineensa sellaisella tasolla, etteivät sidosryhmien odotukset organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan ole epärealistisia. (ks. Luoma-aho 2005.)

Sosiaalinen media laajentaa maineriskien skaalaa. Ihmiset käyttävät yhä enemmän aikaansa internetissä erilaisten sosiaalisten verkostojen parissa. Yhä useammat myös ilmaisevat näissä sosiaalisissa palveluissa mielipiteitään eri brändeistä, tuotteista ja palveluista, joita he ovat käyttäneet. (Ott ja Theunissen 2015, 97.) Sosiaalisen median palvelut antavat mahdollisuuden väärän totuuden rakentumiselle. Tällöin maineen ja todellisuuden välinen kuilu voi kasvaa niin suureksi, että se aiheuttaa organisaatiolle kriisin. Sosiaalinen media synnyttää organisaatiolle myös uusia odotuksia, joihin organisaatioiden on pyrittävä vastaamaan. Tietyllä tavalla organisaatiolle esitettyjen vaateiden osoittaminen on siirtynyt sosiaalisen median myötä harvainvallalta ”monienvallalle”. Sosiaalisen median suosio tekee siitä sen kaltaisen ilmiön, ettei sitä kannata jättää huomioimatta. Internetissä on olemassa muun muassa monia sivustoja, jotka kyseenalaistavat organisaatioiden vastuuta, vaativat läpinäkyvyyttä sekä paljastavat vastuutonta toimintaa. (Aula 2009; 2010.) Sidosryhmät eivät oleta organisaatioiden käyvän ainoastaan rehellistä ja avointa keskustelua verkossa heidän kanssaan, vaan heillä on myös keinot ja välineet paljastaa sellaisia asioita, joita organisaatio ei haluaisi julkisuudessa paljastaa (Greyser 2009). Mainekriiseistä elpyminen on tullut sosiaalisen median myötä vaikeammaksi (Griffin 2008). Alun perin viaton tapahtuma voi aiheuttaa negatiivisuuden ryöpyn, joka leviää ja linkittyy suoraan organisaation omille tileille ja sivustoille, jotka on perustettu alun perin mainonnan ja imagon rakennuksen alustoiksi (Ott ja Theunissen 2015, 97).

Toisaalta maineriski saattaa syntyä organisaation omasta kommunikatiivisesta toiminnasta, mukaan lukien sen omista reaktioista sosiaalisessa mediassa liikkuviin huhuihin ja tarinoihin, jotka koskevat sen toimintaa. Organisaatioita on jopa saatu kiinni omien faktojensa manipuloimisesta muun muassa Wikipediassa. Tällä tavalla on pyritty luomaan organisaatiosta vääristynyttä mutta suotuisaa kuvaa hyvän maineen toivossa, joka kuitenkin osoittautuu maineelle vahingolliseksi vilpillisen toiminnan paljastuessa. Rakentaakseen ja ylläpitääkseen hyvää mainetta organisaatiot eivät voi vain laskea sen varaan, että he vain näyttävät hyvältä. Niiden pitää myös todellisuudessa olla hyviä. Tämä seikka korostuu erityisesti sosiaalisen median myötä. (Aula 2010, 45–46.)

Kun organisaatio joutuu vastakkain sosiaalisen median aiheuttamien maineriskien kanssa, se voi valita strategian, jonka avulla kohdata nämä riskit. Aula (2010, 48) esittelee neljä vaihtoehtoista strategiaa, joita organisaatio voi tällaisessa kriisitilanteessa hyödyntää. Nämä ovat poissaolo, läsnäolo, osallistuminen tai läsnäolo kaikkialla. Kun kolme ensimmäistä vaihtoehtoa koostuvat totaalisesta poissaolosta, läsnäolosta ja passiivisesta kuuntelusta, neljäs vaihtoehto, kaikkialla läsnäolo, sisältää dialogisen vuorovaikutuksen. Tämä viimeisin vaihtoehto on strategia, jota voi suositella menestyksekkäälle verkossa tapatuvalle maineen rakentamiselle, kun ajatellaan, että sosiaalinen media on tehnyt välttämättömäksi siirtymisen monologista dialogiin. (Mersham, Theunissen & Peart 2009; Aula 2010.) Tämä muutos on merkki siitä, että organisaation ulkoisten suhteiden hoitoa luonnehtii nykypäivänä osallistuminen ja läpinäkyvyys (Solis & Breakenridge 2009).

4 VIESTINTÄ

Maineen rakentaminen on korostuneen viestinnällinen prosessi (Aula ja Heinonen 2002). Jokainen organisaatio toimii jossakin ympäristössä, jossa eri sidosryhmät vaikuttavat sen toimintaan (Kotler 1982). Organisaatio on sidoksissa omaan toimintaympäristöönsä, halusi se sitä tai ei. Lisäksi organisaatioille on tapana muodostua erilaisia yleisöjä, siten kun sen toiminta vaikuttaa sen ympärillä oleviin ihmisiin, asiakkaisiin tai muihin organisaatioihin. (Grunig, Dozier, Ehling, Grunig, Repper & White 1992.) Nämä suhteet sekä rajoittavat organisaation toimintaa että mahdollistavat sen. Suotuisan toimintaympäristön katsotaan olevan organisaatiolle etu, kun taas epäsuotuisa koetaan haitalliseksi. Organisaation menestys voidaan mitata siitä muodostuneiden julkisten mielipiteiden kautta, ja siten, kuinka hyvin organisaatio reagoi niihin. (Grunig ym. 1992.) Viestintä on avainasemassa, kun organisaatio pyrkii muokkaamaan siitä muodostuvia julkisia mielikuvia. Viestinnän menestyminen on taas sidoksissa siihen, minkälainen suhde organisaatiolla on sen toimintaympäristöön. (Ledingham 2003.) Maine on yhtä kuin organisaation hyvät teot, mutta hyvät teot eivät hyödytä, jos kukaan ei tiedä niistä (Luoma-aho 2005, 176–178.) Viestinnällä on täten oma merkittävä asema maineen rakentamisessa, jolloin on aiheellista tarkastella sitä tarkemmin. Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi viestinnän käsitteestä käytyä tutkimuskeskustelua. Erityisesti tarkastellaan organisaatioviestinnän käsitettä ja strategista viestintää. Lopuksi keskitytään viestinnän ja maineen väliseen keskusteluun.

4.1 Viestinnän määrittelyä

Viestinnällä viitataan prosessiin, jossa muodostetaan merkityksiä verbaalisilla ja ei-verbaalisilla viesteillä (Frey, Botan & Kreps 2000, 412.) Viestintä on prosessi, jossa ihminen, ryhmä tai organisaatio lähettää informaatiota toiselle ihmiselle, ryhmälle tai organisaatiolle (Greenberg & Baron 2003, 662.) Viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiio (1974) toteaa, että viestintä on tyypillistä ihmisten käyttäytymistä. Hän kirjoittaa: ”Koko inhimillinen elämä on yhtämittaista tietojen vaihtamista, ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemista. Tätä kahdensuuntaista tapahtumaa nimitetään kansainvälisesti kommunikaatioksi. Kommunikaatio eli viestintä tarkoittaa informaatioiden vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä.” Viestintä on kaksisuuntaista. Viestit kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle ja takaisin, jolloin syntyy uusia sanomia ja palautetta. Tällä tavalla syntyy vuorovaikutusta näiden toimijoiden välille.

Perinteisesti viestinnällä katsotaan olevan kaksoismerkitys. Ensinnäkin se ymmärretään sanomien siirroksi lähettäjältä vastaanottajalle. Tätä näkemystä edustavat prosessikoulukunnan kannattajat. Toiseksi viestintä ymmärretään merkitysten muodostamiseksi ja tulkinnaksi, jolloin viestinnän tehtävänä on tuottaa yhteisöllisyyttä, tulkintoja sekä merkityksiä. (Fiske 1992, 14–15.) Tämän lisäksi on esitetty myös kolmas määrittelysuuntaus, joka painottaa viestintää yhteisyyden tuottamisena. Tällöin viestinnässä on kyse ihmisten välisistä suhteista ja se vahvistaa kulttuurista yhteisyyttä. (Aula 2008, 15.) Juholin (2013, 23) toteaa, että viestinnässä on aina kyse teknisestä prosessista sekä ihmisten välisistä suhteista ja niissä syntyvistä merkityksistä. Ympäristö, jossa viesti esitetään, voi olla yhtä tärkeä kuin itse viestin sisältö.

4.1.1 Organisaatioviestintä

Niin kuin Theis (1994) on todennut, organisaatioviestintä on viestintää organisaatiosta ulos ja sisään (Luoma-aho 2005). Organisaatioviestinnällä pyritään vaikuttamaan kaikkien sidosryhmien mielipiteisiin organisaatiosta ja sen toiminnasta (Vuokko 2004). Viestintä on jokaiselle organisaatiolle tärkeää. Leif Åbergin mukaan organisaatio rakentuu viestinnässä. Organisoituminen on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen jotakin sellaista, jota he yksinään eivät voisi saavuttaa. Tämän seurauksena syntyy organisaatio, yhteisö. Ihmiset organisoituvat saadakseen asiat hoidetuksi. (Åberg 1997.) Organisoituminen on kaikkien organisaatioiden elinehto, sillä ne tarvitsevat tavoitteen, vision ja mission, joiden tavoittelemiseksi yhteistoiminta aloitetaan. Pian tämän jälkeen organisaatioon muodostuu työnjaon, vallan sekä viestinnän rakenteita, jotka muuttuvat ja kehittyvät organisaation elinkaaren mukana. (Aula ja Mantere 2005, 84.) Viestinnän välityksellä sekä pienet että suuret organisaatiot pääsevät käsiksi elintärkeisiin voimavaroihin, joita ne tarvitsevat toimiakseen. Näitä voimavaroja ovat muun muassa pääoma, henkilöstö ja raaka-aineet. Niiden avulla rakennetaan kestävä pohjaa organisaation legitimitetille sekä maineelle, jotka puolestaan takaavat toiminnan jatkuvuuden. (van Riel ja Fombrun 2007.)

Organisaatioiden harjoittama viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Aula (2008, 18) toteaa, että vaikka tämän kaltainen rajaaminen ei välttämättä ole nykyaikaisen organisaatiokäsityksen mukaista, auttaa se jäsentämään organisaatioviestinnän merkitystä. Lähtökohtana on, että viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa ja saada ihmiset toimimaan organisaation kannalta suotuisella tavalla, kuten ostamalla, valitsemalla tai suostuttelemalla. Informointi viestinnän funktiona viittaa organisaatioviestinnän sisäiseen tehtävään, jonka avulla välitetään organisaation tarkoitusta, toimintaa tai tavoitteita koskevaa perustiedon välittämistä organisaation

jäsenille (Åberg 1992). Toisaalta organisaatioviestinnän sisäisenä tehtävänä voi olla niin sanottu sense-making eli ymmärryksen rakentaminen tai lisääminen esimerkiksi visiosta, strategiasta, sidosryhmistä tai markkinoista. Lisäksi viestinnällä luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan organisaation identiteettiä tai kulttuuria. (Aula ja Mantere 2005; Aula 2008, 18—19.)

Organisaatioviestinnän ulkoiset tehtävät voidaan jakaa kolmeen. Ensinnäkin viestinnän tehtävänä on informaation välittäminen sidosryhmille, joka korostuu organisaation tiedottamisen funktiossa. Toisaalta viestinnällä pyritään vaikuttamaan organisaatiota koskeviin mielikuviin esimerkiksi profiloimalla, imagotyöllä tai maineen rakentamisella. (kts. Åberg 1992; Karvonen 1999; Aula & Heinonen 2002, 2011.) Organisaatiot pyrkivät viestinnän avulla profiloitumaan hyviksi, sillä taloudellisen menestymisen rinnalla, tärkeää on myös hyvä maine (Aula ja Heinonen 2002). Kolmanneksi viestinnän tehtävänä on todellisuuden rakentaminen. Karl Weick on kiinnittänyt huomiota siihen, kuinka organisaation jäsenet osallistuvat organisaatiotodellisuuksien rakentamiseen. Kun organisaation jäsenet ymmärtävät osuutensa tässä rakentamisessa, voidaan tietoisesti muuttaa sekä organisaation tapoja toimia että puhua. (Aula 2008, 19.)

Organisaatioviestinnän mallit ovat aina sidoksissa omaan aikaansa sekä vallitseviin organisaatioteorioihin (Aula 2008, 13). Kovačić (1994) toteaa, että organisaatioissa tapahtuvan viestinnän käsityksiin vaikuttavat organisaatioteorioiden ja viestintäteorioiden näkemysten siirtymiset sekä niiden välinen vuorovaikutus. Organisaatiotutkimuksissa ajatus organisaatiosta yhtenä suljettuna järjestelmänä on muuttunut näkemykseksi rajattomaksi ristiriitojen organisaatioksi. Organisaatioista on tullut toisiinsa linkittyviä verkostoja, joita ylläpidetään ja muutetaan dynaamisilla viestinnän strategioilla, järjestelmillä, prosesseilla sekä viestintäteknologioilla. (Aula 2008, 13–14.)

Ottamalla viestintä sanan käyttöön monet organisaatiot ovat halunneet osoittaa, että ne ovat siirtyneet pelkästä tiedottamisesta kokonaisvaltaisempaan viestinnän toimintaan. Viestinnän käsitteellä on haluttu korostaa siirtymistä pelkkien tietojen lähettämisestä kohti avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa suuntaa. (Siukosaari 2002.) Ero tiedottamisen (informing) ja viestinnän (communicating) välillä on selkeä. Viestinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa kaksisuuntaista prosessia, jossa viestinnän molemmat osapuolet tuottavat ja vastaanottavat informaatiota, kun taas tiedottaminen ymmärretään yksisuuntaiseksi informaation lähettämiseksi lähettäjältä vastaanottajalle. (Luoma-aho 2005, 121.) 1990-luvulta lähtien myös julkinen hallinto on kehittänyt tiedonvälitystään nykyaikaisen yhteisöviestinnän mukaiseksi (Siukosaari 2002, 12). Julkisen hallinnon viestintä on perinteisesti ollut informaation yksipuolista siirtoa lähettäjältä

vastaanottajalle. Viestinnän rooli julkishallinnossa on kuitenkin kehittynyt perinteisestä välineellisestä tiedottamisesta vastavuoroiseen kommunikaatioon ja edelleen johtamisen elimelliseksi osaksi. Kehityksen taustalla ovat vaikuttaneet politiikan muuttuminen aiempaa julkisemmaksi, median yhteiskunnallisen vallan lisääntyminen sekä viestintäteknologian sovellusten kehittyminen. Julkishallinnon perinteinen viestintä on muuttunut asteittain julkisuuspolitiikaksi sekä yhteiskuntasuhteiden hoitamiseksi. (Iivonen ja Åberg 2009, 2.)

2000-luvun taitteessa alettiin puhua viestinnän integraatiosta. Sen mukaan viestinnän eri toiminnot nähdään tiiviimmin toisiinsa liittyvänä ja koordinoituna toimintana. Kyseessä on organisaatorajat ylittävästä toiminnasta, jossa luodaan ja vahvistetaan strategisesti tärkeitä sidosryhmäsuhteita sekä pyritään vaikuttamaan näille ryhmille lähettyihin viesteihin. Mielikuvayhteiskunnassa menestyminen edellyttää, että sidosryhmillä on organisaatiosta sen tavoitteiden mukaisia käsityksiä. Tällöin viestintä nousee keskeiseksi kilpailutekijäksi. (Juholin 2013, 30–31.)

4.1.2 Strateginen viestintä

Strateginen viestintä on määrätietoista viestinnän käyttämistä, jonka avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan itselleen asettamaansa missiota. Strateginen viestintä keskittyy siihen, miten organisaatio tarkoituksellisesti tuo itseään esiin johdon, työntekijöiden tai viestinnän ammattilaisten toimesta. Tämän päivän kompleksisessa toimintaympäristössä organisaatiot kilpailevat asiakkaiden, sijoittajien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien huomiosta, luottamuksesta sekä sitoutuneisuudesta. Tässä kilpailussa organisaatiot joutuvat tekemään strategisia valintoja siitä, kuinka paljon ja minkälaisia resursseja ne uhraavat näille ponnistuksille. Organisaatiot, luonteestaan huolimatta, käyttävät usein strategista viestintää saavuttaakseen niille asetetut tavoitteet. (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh 2007, 3–4.) Myös Forman ja Argenti (2005, 245) toteavat, että viestinnän tutkijat ovat yhä enemmän kiinnostuneita organisaation viestinnän panoksesta organisaation kykyyn luoda ja välittää omaa strategiaansa. Tutkimuksissa on esimerkiksi tarkasteltu sitä, miten organisaation strateginen viestintä on auttanut organisaatioita luomaan kestäviä suhteita keskeisimpiin sidosryhmiin. (ks. Botan 1997.)

Organisaatio voi rakentaa kilpailuetua ensinnäkin luomalla haluttuja tuotteita tai palveluja käyttämällä aineellisia resurssejaan, mutta myös viestinnän avulla, jolloin pyritään vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin ja tulkintoihin. Organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua sosialisoidulla sidosryhmiä omaan organisaatiokulttuuriin ja käyttämällä strategista viestintää muodostaakseen pitkäaikaisia suhteita sidosryhmiin, jotka omalla viestinnällään muokkaavat organisaation imagoa ja

mainetta. (Rindova & Fombrun 1999.) Organisaatioviestintä on itse asiassa jo itsessään osa organisaation strategiaa, sillä sen avulla määritellään, mitkä sidosryhmät ovat tärkeitä, ja mitä informaatiota ne tarvitsevat (Yamauchi 2001). Jotta organisaatio voisi saavuttaa paremman ymmärryksen näistä sidosryhmien tarpeista, kannattaa sen käydä dialogia sidosryhmiensä kanssa (Varey & White 2000).

Strategisessa viestinnässä ongelmaksi muodostuu sana *strateginen*. Strategia liitetään usein vahvasti johtamiseen, jossa korostuu ylimmän johdon etuoikeus sanella, mitä kulloinkin painotetaan tai tavoitellaan. (Hallahan ym. 2007, 11.) Strategian on perinteisesti ajateltu olevan organisaation huipulla. Johtamisilmiöistä strateginen johtaminen on menestynyt ja laajasti sovellettu, josta on tullut niin itsestäänselvyys, ettei sitä aina osata edes kyseenalaistaa. (Aula ja Mantere 2005, 100; Papa, Daniels ja Spiker 2008.) Kaikki organisaation toiminnot ovat strategialle alisteisia, ja niin on usein myös organisaation viestinnän laita. Viestinnän käsitteistössä painottuu nykyisin strategian termistö. Puhutaan strategisesta viestinnästä, strategiaviestinnästä ja viestintästrategioista. Nämä kaikki kolme pitävät sisällään ajatuksen siitä, että viestintä palvelee strategiaa tavalla tai toisella. (Mantere 2008, 40–41.)

Mantere (2008) toteaa, että strateginen viestintäkäsitys perustuu viestinnän perinteiseen ajatukseen viestistä ja vastaanottajasta. Tällöin strategia on olemassa ennen viestintää, ja viestinnän tehtäväksi jää vain viedä sanoma perille muualle organisaatioon. Kuitenkin nykypäivänä itsensä kehittämisestä, asiantuntijuudesta ja hyvinvoinnista on tullut entistä tärkeämpiä arvoja, jolloin valmis strategia ei enää sovi individualistiseen aikakauteen. Ylin johto ei ole myöskään paras mahdollinen toimija arvioimaan strategian käytännön toimivuutta, sillä käytännön taso on vahvasti asiantuntijoiden aluetta. Näiden perusteluiden mukaan strategian ylivalta organisaation muihin toimintoihin nähden on vanhentunut ajattelutapa, ja viestinnän rooli on saamassa uuden tarkoituksen. Viestinnän ei tulisikaan olla alisteinen strategialle vaan strategian tulisi ennemminkin perustua organisaation viestintään (Mantere 2008, 43–45). Myös Hallahan ja kumppanit (2007, 27) korostavat, ettei strategian käsitettä viestinnän yhteydessä tulisi ajatella liian kapea-alaisesti. Sen sijaan strateginen on moniulotteinen ja rikas käsite, joka tulee käsittää laajasti, eikä vain johdon vallankäytön välineenä.

4.2 Viestintä ja maine

Viestinnällä voidaan todella sanoa olevan merkitystä organisaation maineen rakentamisessa. Maine on organisaation sidosryhmien tekemä arviointi organisaatiosta (Fombrun 1996). Maine muodostuu

organisaatioista kerrotuista tarinoista sekä sidosryhmien kokemuksista. Koska maineessa on kyse siitä, mitä jostain kerrotaan, mainitaan, sanotaan tai esitetään, liittyy se perinteisesti puhumiseen, kuulemiseen, viestien esittämiseen ja niiden ymmärtämiseen. Maine on täten organisaation viestinnän asia. (Aula ja Mantere 2005, 79.) On kuitenkin huomioitava, ettei maineen rakentaminen ole ainoastaan viestintää. Maineen rakentamisen väittäminen pelkäksi viestinnäksi on liian suppea ja harhaanjohtava näkemys. Maineen rakentaminen on strateginen prosessi, jota suunnitellaan eri näkökulmista ja yhdessä sidosryhmien kanssa (Aula ja Heinonen 2011). Viestinnällä on kuitenkin paljon merkitystä siihen, millaiseksi organisaatio eri sidosryhmien mielissä muotoutuu. Ja niin kuin todettua, hyvillä teoilla ei ole suurta vaikutusta, jos kukaan ei niistä tiedä. (Luoma-aho 2005.)

Saxton (1998) korostaa organisaation viestinnän vastuuta organisaatiosta syntyvien mielikuvien ja käsitysten, ja lopulta maineen, muodostumisessa. Hän toteaa, että organisaation maine on heijastus organisaation historiasta sen sidosryhmien silmillä läpinähtynä sekä ajatusten ja sanojen julkituontina. Tällöin organisaation vastuulla on muokata näitä ajatuksia ja sanoja. Investoiminen viestintään, jonka avulla pyritään rakentamaan hyvää mainetta, on kannattavaa, sillä erinäiset tutkimukset ovat osoittaneet hyvän maineen vaikuttavan positiivisesti, ei ainoastaan taloudelliseen toimintakykyyn, vaan myös asiakkaiden ja työntekijöiden lojaalisuuteen. (Saxton 1998.) Organisaatiot, jotka tarkoituksellisesti rakentavat mainettaan nauttivat merkittävästi hyvistä sidosryhmäsuhteista. Nämä mainettaan vaalivat organisaatiot käyttävät laajalti eri viestimiä ollakseen kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa tärkeimpiin sidosryhmiinsä. (Fombrun & Rindova 1998; Forman & Argenti 2005.)

Viestinnällä voidaan parantaa organisaation toimien läpinäkyvyyttä. Tämä läpinäkyvyys puolestaan edesauttaa sidosryhmien arvostuksen kasvamista organisaatiota kohtaan, joka helpottaa paremman maineen saavuttamisessa. (Fombrun & Rindova 1998.) Myös Burke (1998, 8) on sitä mieltä, että yksi organisaatioviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on ylläpitää, parantaa ja kehittää organisaation mainetta. Hänen mukaan organisaation maine on vaikutusta, ellei jopa riippuvaista, tehokkaasta sekä vaikuttavasta organisaation viestinnästä.

Roper ja Fill (2012, 211) ovat myös yksimielisiä siitä, että viestinnän vastuulla on huolehtia, millainen kuva organisaatiosta sidosryhmien silmissä muodostuu. Organisaatioiden läpinäkyvä toiminta tekee mahdolliseksi sen, että eri sidosryhmät voivat luoda syvempää ymmärrystä organisaation toiminnasta, joka helpottaa hyvän maineen rakentamista. Myös van Riel ja Fombrun (2007, 36) toteavat, että viestinnän päämäärä on maineen rakentaminen. Viestinnän avulla

organisaatioiden on helpompi luoda erottuva imago, rakentaa vahva brändi ja kartuttaa mainepääomaa.

Aula ja Mantere (2005, 90–94) toteavat, että usein organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita hoidetaan perinteisen viestinnän keinoin, jolloin organisaatio pyrkii kontrolloimaan omaa mainettaan. Perusajatuksena tällöin on, että sidosryhmäviestinnän tehtävänä on siirtää sisältöjä, jotka ovat organisaation itsensä määrittämiä. Tarkoituksena on saada viesti muuttumattomana lähettäjältä vastaanottajalle, ja mikäli näin ei tapahdu, on viestintä epäonnistunut. Kyseinen malli vapauttaa viestin lähettäjän vastuusta, jolloin syntyy helposti virheellisiä näkemyksiä, koska vastaanottaja tulkitsee asian eri tavoin.

Maine on organisaation aineetonta pääomaa, eikä yhtä oikeaa tapaa luoda mainetta ei ole olemassa. Viestinnälle voidaan kuitenkin asettaa tiettyjä ennakkoehtoja. Hyvä viestintä kytkeytyy organisaation strategiaan, muttei yksinään takaa erinomaisuutta. Hyvällä viestinnällä palvellaan monia yleisöjä samanaikaisesti, sillä se on sidosryhmien vuorovaikutussuhteiden jatkuvaa hoitamista. Monimuotoisessa ympäristössä moninkertaisten suhteiden hoitaminen on haasteellista. Saavuttaakseen hyvän maineen, on organisaation rakennettava ja huollettava mainettaan kokonaisvaltaisesti. Lisääntyvän kompleksisuuden ja verkottumisen myötä viestintä useaan eri suuntaan korostuu. Menestyksekkäs maineen rakentaminen vaatii ymmärrystä siitä, miten ja milloin mitään sidosryhmäsuhdetta tulee hoitaa. Viestinnän on hyvä olla läsnä johtajien työn lisäksi koko henkilöstön työssä, koska henkilöstön asenne heijastuu organisaation ulkopuolelle. Hyvä viestintä on yhteisöjen rakentamista, ei ainoastaan informaation siirtoa. Sisältöjen lisäksi tulee tarjota mahdollisuus tulkintojen rakentumiselle, sillä tulkinta on subjektiivinen prosessi, johon viestinnän sisältöjen kautta vaikuttaminen on rajallista. (Aula ja Mantere 2005, 93–94.) Myös Walter korostaa onnistuneen viestinnän asemaa maineen rakentamisessa. Hänen mielestään mainetta ei tuhoa kriisitapahtuma itsessään vaan huono kriisinhallinta. Aula (2009,64) lainaa Walterin mietteitä ja toteaa moderniin kriisinhallinnan olevan pitkälti kommunikatiivista toimintaa, jolloin organisaation maineen hävittää epäonnistunut viestintä.

Sosiaalisella medialla on useita eri vaikutuksia organisaation strategisille pyrkimyksille. Organisaation strategisen viestinnän suhteen on syytä ottaa huomioon sosiaalisen median luonne. Sosiaalisen median luonteenpiirteisiin kuuluu muun muassa avoin osallistuminen, helppo tietojen haku, minimaalinen julkaisemisen kynnys, yhteisöllisyys sekä dialogi. Nämä luonteenpiirteet tekevät organisaation sidosryhmäsuhteista dynaamisia, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio pystyy yhä vähemmän kontrolloimaan näitä suhteita. Organisaatioiden olisi omassa viestinnässään hyvä

ymmärtää, ettei sosiaalista median sisältöjä voi kontrolloida etukäteen eikä perinteisen median keinoin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on melkein mahdotonta kontrolloida siitä käytäviä keskusteluja. (Aula 2010, 44.) Koska ihmiset käyttävät yhä enemmän aikaansa eri sosiaalisen median palveluissa, on se tullut yhä tärkeämmäksi organisaatioiden viestinnälle (Ott ja Theunissen 2015). Seuraavassa pääluvussa tarkastellaan lähemmin sosiaalisen median käsitettä, ja sitä miten se vaikuttaa organisaation maineen rakentamiseen.

5 SOSIAALINEN MEDIA

Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalisen median käsitettä kartoittamalla käsitteen lyhyttä historiaa. Sosiaalinen media käsitteenä on melko uusi, ja sen juuret ovat hyvin pragmaattiset. Täten sosiaaliselle medialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan se koostuu useista eri pyrkimyksistä jäsentää käsitettä. Tässä luvussa käydään läpi oleelliset määritelmät liittyen sosiaalisen median käsitteeseen. Lopuksi käydään läpi sitä, miten sosiaalinen media on vaikuttanut maineen rakentamiseen ja organisaatioiden viestintäelämään.

5.1 Mitä on sosiaalinen media?

Sosiaalisella medialla viitataan median ja internetin kehitysvaiheeseen, jossa sisällöntuotanto on hajautunutta ja perustuu perinteisestä mediasta poiketen täysin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Matikainen 2009, 9). Sosiaalisen median käsitettä käytetään kuvaamaan web-palveluja, joiden sisältö on suurimmaksi osaksi niiden käyttäjien tuottamaa. Sosiaalinen media käyttää mobiili- ja webpohjaisia teknologioita, jotka luovat interaktiivisia alustoja, joiden avulla yksilöt sekä yhteisöt jakavat, luovat, keskustelevat ja muokkaavat sisältöjä. Tyypillisempiä esimerkkejä sosiaalisen median sovelluksista ovat Wikipedia, Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter ja Flickr. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 13; Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre 2011, 241.)

Sosiaalinen ohjelmisto (social software) on tärkeä lähikäsite sosiaaliselle medialle. Se tarkoittaa sitä teknologiaa, jolle sosiaalinen media perustuu. Sosiaaliset ohjelmistot ovat paitsi muuttaneet yleisön roolia, ne ovat myös murtaneet perinteisen massamedian rakenteen. (Lietsala & Sirkkunen 2008.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen media korvaa perinteisen näkemyksen yksisuuntaisesta verkkopalvelusta, jossa vain tietty lähde tuottaa sisältöä staattiselle verkkosivustolle. Sosiaalinen media toimii pääasiassa käyttäjälähtöisen tiedon tuottamisen ja käyttäjien yhteistyön mahdollistavana alustana. Sisältöjä ei enää tuoteta ainoastaan ylhäältä alas vaan myös alhaalta ylös. Bowman ja Willis kutsuvat tätä ilmiötä uuden mediaekosysteemin ilmentymäksi. (Bowman ja Willis 2003, 12.)

Sosiaalinen media on käsitteenä melko tuore ja sille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä määritelmää. Käsitettä on lähestytty ennemminkin siitä näkökulmasta, mistä elementeistä se koostuu. Ensimmäisen kerran sosiaalisen median ilmenemismuotoihin viitattiin jo 1980- ja 1990-luvuilla muun muassa uuden median, verkkomedian ja digitaalisen median käsitteillä. Itsenäisenä käsitteenä sosiaalinen media esiintyi kuitenkin vasta web 2.0 retoriikan yhteydessä vuosituhaten

alussa. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 18.) Sosiaalinen media on käsitteenä laaja, ja sitä pidetään sateenvarjokäsitteenä (emt. 2008, 17). Matikaisen mukaan (2009, 11) sisällölliset rajausongelmat ovat sosiaalisen media tyypiselle käsitteelle ominaisia ja usein ylitsepääsemättömiä. Hedelmällisintä ei välttämättä ole pohtia, missä sosiaalisen median raja kulkee, vaan pikemminkin yrittää löytää käsitteen ydinsisältö. Matikainen toteaa myös, että sosiaalisen median käsite ei kumpua tieteellisestä keskustelusta ollen täten voimakkaan pragmaattinen väline tietynlaisten verkkoympäristöjen kuvaamisessa (Matikainen 2009, 13).

Usein sosiaalista mediaa on pyritty luonnehtimaan vertaamalla sitä perinteiseen mediaan, selittämällä sitä siihen liitettyjen ydinkäsitteiden avulla, sekä jäsentämällä sitä eri genreihin. Seuraavaksi on tarkoitus avata tarkemmin sosiaalisen median käsitettä näiden teemojen kautta.

5.1.1 Sosiaalisen median ja perinteisen median eroavaisuudet

Yksi tapa luonnehtia sosiaalista mediaa on pohtia sen eroja perinteiseen mediaan ja joukkoviestimiin, joita edustavat muun muassa TV, radio, sanomalehdet sekä aikakauslehdet. Sosiaaliseseen mediaan yhdistetään monia ominaisuuksia, joita perinteisellä medialla ei ole, kuten vuorovaikutteisuus, kaksisuuntaisuus, avoimuus, reaaliaikaisuus sekä demokraattinen luonne (Mayfield 2007; Li & Bernoff 2008). Joukkoviestintää sitä vastoin määrittelevät seuraavat ominaispiirteet: yhden viestimen saman sanoman välittäminen teknisin menetelmin moninkertaisena useille vastaanottajille, yleisön rajaamattomuus, sanoman julkisuus ja rajaamattomuus sekä palautteen vähäisyys ja epäsuoruus (Wiio 1989, 177).

Sosiaalinen media on lähtökohtaisesti käyttäjälähtöistä, ja sen kohdalla puhutaan käyttäjälähtöisistä sisällöistä (Fernando 2007). Se tarkoittaa sitä, että käyttäjät voivat itse tuottaa tai generoida sisältöjä (user-generated content). Perinteiseen mediaan tämä ei päde, sillä julkaisuista päättää viime kädessä toimitus. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, puuttua ja vaikuttaa median toimintaan antamalla palautetta tai kommentoimalla sisältöjä. (van Dijk 2005.)

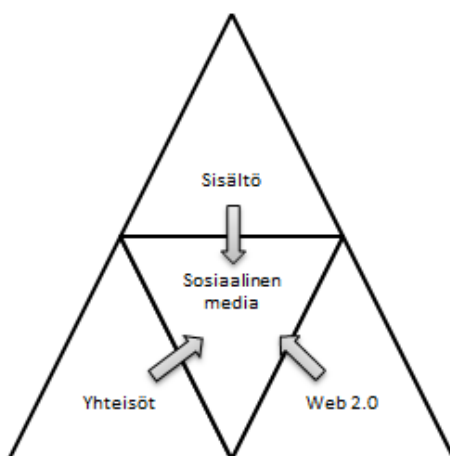
Hintikka (2007) jakaa verkkopalvelut pääpiirteittäin operatiivisiin, sisällöllisiin ja käyttäjälähtöisiin palveluihin. Operatiivisissa verkkopalveluissa päätelaite on suunniteltu asiointia varten. Sisällölliset palvelut hyödyntävät verkon hypertekstuaalisuutta, jolloin palvelut ovat usein hypermediamaisia kokonaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi sanomalehtien verkkojulkaisut. Käyttäjälähtöisissä palveluissa käyttäjät tuottavat itse sisältöjä itselleen ja toisilleen. Näitä palveluita ovat muun muassa

chatit, keskustelupalstat, verkkohuutokaupat, pika- ja keskinäisviestintä sekä monen pelaajan pelimaailmat. Käyttäjälähtöisiä palveluita kutsutaan myös nimellä sosiaalinen media, jolloin termillä viitataan informaation jakamiseen ja siihen liittyvään yhteisöllisyyteen ja kanssakäymiseen.

Sosiaalinen media ei kuitenkaan toimi erillään perinteisestä mediasta. Perinteinen media poimii sisältöjä sosiaalisesta mediasta ja soveltaa sosiaalisen median muotoja esimerkiksi toimittajien blogien muodossa. Sosiaalinen media taas ammentaa paljon perinteisen median sisällöistä, kun eri palveluissa kommentoidaan ja keskustellaan perinteisissä medioissa esillä olevia asioita. (Matikainen 2009, 109–111.) Sosiaalinen media käsitteenä on kohdannut myös kritiikkiä, jolloin ongelmalliseksi on koettu sanaparin molemmat puolet eli sekä sosiaalinen että media. Tällöin voidaan kysyä, onko kaikki muu media epäsosiaalista. (Matikainen 2009, 13.) Myös sana *media* on nostattanut arvostelua. Monesti sosiaalinen media ja perinteinen media asetetaan vastakkaisiksi toisilleen. Todellisuudessa sosiaalinen media vain lainaa piirteitä perinteiseltä medialta. Sosiaalinen media ilman mediaa on vallaton, ja sosiaalisen median valta perustuukin sen toiseen puoleen, eli sosiaalisuuteen. (Aula ja Heinonen 2011, 104–105.) Myös Matikainen (2009, 13) toteaa, että sosiaalisen median käsitteellä on haluttu korostaa toiminnan entistä sosiaalisempaa luonnetta, eikä väittää muun median olevan täysin sosiaalisuuden ulos sulkevaa.

5.1.2 Yhteisöt, sisältö ja teknologia – sosiaalisen median ydinkäsitteet

Kangas, Toivonen ja Bäck (2007) esittelevät kolme tekijää, jotka vaikuttavat sosiaalisen median taustalla: sisältö, yhteisöt ja web 2.0 (kuvio 5). Sisältö on perinteisesti mediassa olennainen elementti, mutta uusi teknologia (web 2.0) ja yhteisöllinen toiminta ovat ne elementit, mitkä tekevät siitä sosiaalista.



KUVIO 5 Sosiaalisen median ydinkäsitteet (Kangas ym. 2007).

Yhteisöt ovat keskeinen tekijä sosiaalisen median palveluille, sillä ilman käyttäjiä sosiaalista mediaa ei ole. Esimerkiksi Facebook olisi vain teknologinen alusta, jos siellä ei olisi käyttäjiä. Yhteiskunnan ja yhteisöllisyyden muutokset ovat edesauttaneet sosiaalisen median kasvua. Erityisesti länsimaiden katsotaan olevan viestinnän paradigman muutoksessa. Tavat, joilla yksilöt ja yhteisöt ovat yhteydessä, ovat muuttuneet ja edelleen muuttumassa merkittävästi. (Wellman 2002.) Yhteisöllisyyttä on toki ollut olemassa jo ennen Web 2.0:aa, Internetiä ja muita teknologisia innovaatioita, mutta nämä ovat mahdollistaneet uusia yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja, kuten ajasta ja paikasta riippumattomia yhteisöjä (Kangas ym. 2007, 14). Myös Wellman (2002) toteaa, että vaikka muutos on tapahtunut jo ennen Internetin tuloa, se sekä heijastaa että vahvistaa tätä muutosta.

Web 2.0 tarjoaa teknologiset edellytykset sosiaaliselle medialle. Web 2.0:n käsitteellä viitataan joukkoon teknologioita, joka tekee sosiaalisen median sisällön tuottamisesta ja jakamisesta mahdollista ja helppoa. (Kangas ym. 2007, 12.) Sosiaalinen media ei kuitenkaan itsessään ole teknologiaa, vaan käyttää hyödyksi Web 2.0 teknologioita. Täten Internetin voidaan ajatella olevan väline sosiaalisen median toteutumiselle. (Majava 2006; Lietsala ja Sirkkunen 2008, 18–19.)

Sosiaalinen media on lähes identtinen käsitteen web 2.0:n kanssa. Web 2.0. viittaa muun muassa blogeihin, yhteisöllisiin ja käyttäjien luomiin sisältöihin, sisältöjen maksuttomaan jakamiseen, kollektiiviälyyn sekä kollektiiviseen tuotantoon ja kehitykseen (Hintikka 2007, 10). Käsitteen kehitti Tim O'Reilly yhdessä Dale Doughertyn kanssa vuonna 2005. Termi web 2.0 kuvaa heidän mielestään uutta internetiä. Siinä on kyse ajattelu-, toiminta- ja sisällöntuotantotapojen muutoksesta. Web2.0 ajattelussa internet nähdään alustana ihmisten keskinäiselle vuorovaikutukselle, verkostoitumiselle ja yhteistoiminnalle. Perusideana web 2.0. käsitteessä on se, että yksisuuntaisesta verkosta (web 1.0 read-only-web) siirrytään kaksisuuntaiseen tai vuorovaikutteiseen verkkoon (web 2.0 read-write-web). (O'Reilly 2005.) Käsitteestä ei ole olemassa yksimielistä määritelmää, ja se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että web 2.0 on paljon markkinahenkinen termi, joka ei ole synonyymi sosiaalisen median käsitteelle, vaikka se arkikielessä on sellaiseksi saattanut muodostua. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 18; Matikainen 2009, 9.)

Toinen sosiaaliseen mediaan liitetty käsite on sosiaalinen web. Majava (2006, 87) toteaa, että verkon tekniseen muutokseen liittyy myös kulttuurinen muutos. Hän käyttää tästä ilmiöstä termiä sosiaalinen web. Sosiaalisessa webissä on kyse verkon käyttäjien kasvaneesta asemasta, jolloin se täydentää web 2.0:n teknis-taloudellista käsittelytapaa.

Sosiaalinen media perustuu erityisesti käyttäjien tuottamaan ja jakamaan sisältöön (Kangas ym. 2007, 13). Sosiaalisen median sisällöillä on erilainen yleisö kuin perinteisellä medially. Suurin ero on kuitenkin se, että sosiaalisen median käyttäjät tuntuvat nauttivan itse luomiensa tai muilta kopioitun sisällön jakamisesta. Ihmiset joko tuottavat (user generated content), luovat (user created content) sisällöt itse tai tuovat (user-driven content) sen jostakin muualta. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 19.) Tällaista käyttäjien luomaa ja jakamaa sisältöä voi olla esimerkiksi uusi sisältö: kuvat, videot, musiikki tai teksti, muokattu sisältö: koosteet, videoiden miksausukset tai yhdistelmäpalvelut sekä luokiteltu sisältö: soittolistat, arvostelut tai avainsanat eli niin sanottu metadata (Kangas ym. 2007, 13).

5.1.3 Sosiaalisen median genret

Lietsala & Sirkkunen (2008, 26) ovat jäsentäneet sosiaalisen median hajanaista käsitettä jakamalla sen kuuteen eri genreen:

- Sisällön luominen ja julkaiseminen: blogit, wikit ja podcasting
- Sisällön jakaminen: esimerkiksi kirjanmerkkien, kuvien (Flickr) tai videoiden jakaminen (YouTube)
- Verkostoitumis- ja yhteisöpalvelut: Facebook, LinkedIn, Twitter
- Yhteistuotanto: Wikipedia
- Virtuaalimaailmat: Habbo
- Liitännäiset: palvelua voidaan hyödyntää toisessa palvelussa, esim. Google kartat

Tästä genrejaattelusta voidaan todeta, että on olemassa erilaisia tapoja ja motiiveja toimia sosiaalisessa mediassa. Nämä kuusi eri genreä osoittaa myös sen, että sosiaalinen media on laaja käsite, ja kutakin genreä voidaan pitää itsenäisenä tutkimuskohteena. Kaikilla kuudella genrellä on kuitenkin yksi yhteinen piirre: sisältö tulee pääosin aktiivisilta käyttäjiltä. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 29.) Lietsalan ja Sirkkusen genrejaottelu keskittyy pääasiassa verkkosisältöjen sosiaaliseen käyttöön. He katsovat, että teknologioissa on kyse pikemminkin sosiaalisista sovelluksista kuin sosiaalisesta mediasta (emt. 2008, 19).

5.2 Sosiaalinen media ja maine

Ihmisten lisääntynyt Internetin ja sosiaalisen median käyttö on saanut myös organisaatiot siirtymään eri sosiaalisen median palveluiden käyttäjiksi. Kaikkein yleisin motiivi sosiaaliseen mediaan liittymisessä on pyrkimys parantaa sidosryhmien luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan, sillä näiden pyrkimysten ajatellaan olevan suotuisia organisaation maineelle. (Dijkman ym. 2015,

59.) Organisaatioiden aktiivisuus sosiaalisessa mediassa tarjoaa useita erilaisia etuja maineen kannalta. Olemalla mukana sosiaalisessa mediassa, organisaatiot voivat osallistua siitä käytäviin keskusteluihin. Kun organisaatio on vuorovaikutuksessa sidosryhmiin, pystyy se vaikuttamaan merkityksellistämisen prosessiin eli siihen, millaisena organisaatio näyttäytyy ulkopuolisille. (Aula 2009, 66.) Vuorovaikutus sosiaalisen median eri kanavissa luo organisaatiosta asiakkaitaan palvelevan ja niistä välittävän kuvan. Tämä saattaa lisätä mielikuvaa organisaatiosta hyvänä asiakaspalvelijana myös potentiaalisten asiakkaiden silmissä. (Dijkman ym. 2015, 65.)

Vaikka sosiaalisessa mediassa läsnäolo on organisaatiolle hyödyllistä, tulee niiden kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota kommunikoinnin tapoihin. Kaikkein leviävin tunnereaktio sosiaalisessa mediassa on viha. Negatiivissävytteiset ja vihamieliset kommentit tuntuvat leviävän sosiaalisessa mediassa helposti. Mitä tunnepitoisemmasta asiasta on kyse, sitä suurempi on sen leviämisen riski. (Ott ja Theunissen 2015, 98.) Perinteisesti maine ymmärretään organisaation resurssiksi, jota voi strategisesti hallita erityisesti mediassa ulostulemisen kautta (Fombrun 1996; Fombrun & van Riel 2004). Kuitenkin viimeisimmät tutkimukset korostavat enenemässä määrin maineen dynaamista ja epävakaa luonnetta, jonka rakentamiseksi organisaation on neuvoteltava jatkuvasti eri sidosryhmiensä kanssa. (Deephhouse 2000; Murphy 2010.) Organisaatioiden maineen rakentamisen kannalta oleellista on, ettei sosiaalisen median sisältöjä pyritä kontrolloimaan etukäteen eikä perinteisen median keinoin (Aula 2009, 63–64).

Uuden internetin ympäristössä organisaatioiden maineesta on tullut koeteltu käsite. Maineenhallinta on kaksisuuntainen ylhäältä alas ja alhaalta ylös tapahtuva prosessi. Sosiaalinen web on synnyttänyt uudenlaisen ammattimaisten kuluttajien tyypin, joka korostaa organisaatioiden verkossa tapahtuvan maineen rakentamisen tärkeyttä. Se tapa, jolla organisaatio käyttäytyy sosiaalisen median palveluissa, ja se kuva, joka tätä kautta organisaatiosta katsojille välittyy, on tärkeämpää kuin perinteinen imagon rakentaminen esimerkiksi koreilevien nettisivujen avulla. (Jones, Temperley ja Lima 2009, 928.)

Dialogi on se tapa, jota suositellaan sosiaalisessa mediassa käytävään kommunikointiin. Kuitenkin moni organisaatio turvautuu kriisien sattuessa vielä perinteisiin strategioihin, kuten kiistämiseen tai selittelyyn aidon dialogin sijaan. Sosiaalisessa mediassa näkyminen ei vielä tarkoita samaa kuin avoin dialogi sidosryhmien kanssa. Läsnäolo tarjoaa mahdollisuuden dialogin syntymiselle, mutta se ei automaattisesti luo sitä. Sosiaalinen media on ympäristönä samankaltainen kuin muut sosiaaliset ympäristöt. Jotta organisaatio voisi säilyttää aitoutensa ja luotettavuutensa myös sosiaalisessa mediassa, tulisi sen viestinnän olla yhteneväistä sen tavanomaisen tyylin kanssa.

Negatiivissävytteisiin keskusteluihin tulisi puuttua, mutta selkeällä politiikalla. On tärkeää, että organisaatio pystyy ottamaan myös kritiikkiä vastaan. Negatiivisia viestien blokkaminen ja pyyhkiminen on omiaan huonontamaan luottamusta ja sytyttämään vihaa. Tämänkaltaisen reagoiminen saattaa myös nostaa oletuksia siitä, että organisaatiolla on jotakin salattavaa. (Ott ja Theunissen 2015, 100–101.)

Sosiaalisen median nousun myötä viestinnän prosessit ovat demokratisoituneet. Valta on siirtynyt yhä enemmän viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisilta yksilöille ja yhteisöille, jotka luovat ja jakavat sisältöjä sosiaalisen median palvelujen välityksellä. Tämä edellyttää organisaatioilta syvempää ymmärrystä yleisöistään, ja niiden täytyy panostaa yhä enemmän arvoihin, jotka edistävät inhimillisyyttä, läpinäkyvyyttä sekä lahjomattomuutta. (Kietzmann ym. 2011, 242.) Sosiaalisessa mediassa on vähän tilaa monologeille. Blogien, Wikien, chattien ja muiden areenoiden aikakaudella organisaation maine voi helposti muokkautua tai jopa pysyvästi tuhoutua. (Jones ym. 2009, 930.) On selvää, että sosiaalisella medially on vaikutusvaltaa. Tämän takia organisaatioiden olisi syytä kehittää strategioita ja allokoita resursseja sosiaalisen median haltuun ottamiseksi, tai muutoin luovien kuluttajien aiheuttamat mahdollisuudet ja uhat voivat jäädä huomiotta. (Kietzmann ym. 2011, 242.)

6 TUTKIELMAN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuskohdetta sekä kuvataan ja perustellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmällisiä valintoja. Tätä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan yhden julkisen organisaation, Rikosseuraamuslaitoksen, mainetta sosiaalisen median kontekstissa. Tapaustutkimuksen ei ajatella olevan menetelmä, vaan enemmänkin tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista, jotka ovat vaikuttaneet tapaukseen. Yksittäisestä tapauksesta pyritään tekemään laajempia päätelmiä huomioiden samalla yleistämisen rajoitteet. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005; Laine, Bamberg ja Jokinen 2008.) Tunnetun laadullisen tapaustutkimuksen uranuurtajan Robert E. Staken (1995) mukaan tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä kysymyksen asetteluista on se, mitä tapauksesta voi oppia. Tapaustutkimuksessa ominaista on se, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa, ja joka vaatii lisävalaisua. Tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, jolloin se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Pyrkimyksenä tapaustutkimuksessa on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä niistä olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. (Laine ym. 2007, 10.)

Edellä mainitun perusteella tapaustutkimus soveltuu myös tähän tutkimukseen. Kohteena on yksittäinen julkisen hallinnon organisaatio, Rikosseuraamuslaitos. Tavoitteena on selvittää, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on organisaation ylimmän- ja keskijohdon näkemysten mukaan. Tämä on asia, josta ei ole vielä tutkittua tietoa, mutta joka vaatii lisävalaisua, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää paremmin. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, mitä viestinnän haastetta maineen rakentamisessa koetaan olevan, ja miten sosiaalinen media näyttäytyy kohdeorganisaatiolle. Täten myös sen myötä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimukselle luonteenomaisena selvityksenä.

6.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja tutkimuksen tarpeellisuus

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty käymään läpi aihealueesta käytyä tutkimuskeskustelua mahdollisimman monipuolisesti. Teoriakatsauksen tavoitteena on ensinnäkin esittää lähtökohdat tutkimukselle ja toisekseen osoittaa tutkimuksen tarpeellisuus peilaamalla sitä aikaisempaan tutkimukseen. Tällä peilaamisella on tarkoitus määrittää tutkimuksen suhde aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tuoda täten esille uudenlaisia näkökulmia.

Maineesta tehty tutkimus on keskittynyt perinteisesti liiketalouteen. Näissä tutkimuksissa organisaation maine nähdään varallisuuden mittana, ja keskeisenä kilpailutekijänä, joka erottaa organisaation muista alan muista toimijoista. (ks. esim. Fombrun 1996; Fombrun ja Van Riel 2004; Aula 2009, 59.) Mainetta on myös tutkittu markkinoinnin, viestinnän sekä johtamisen näkökulmista (Balmer 1998). Kaikilla näillä osa-alueilla on omat määritelmänsä ja käsityksensä maineesta ja sen sisällöstä.

Mainetta on tutkittu myös julkisen hallinnon näkökulmasta, joskin se on ollut vähäisempää. Julkiseen hallintoon liittyvä mainetutkimus on keskittynyt lähinnä sidosryhmien näkemyksiin ja sidosryhmäsuhteisiin. (ks. Aula ym. 2007; Luoma-aho 2008, 2014.) Maineeseen liittyvissä tutkimuksissa vähemmälle huomiolle on jäänyt organisaation omat sisäiset näkemykset ja mielipiteet maineesta ja sen rakentamisesta. Koska maineesta tehdyt tutkimukset perustuvat usein sidosryhmien näkemyksiin ja kokemuksiin, tuo tämä tutkimus hieman erilaisen näkökulman aihealueeseen.

Maineen käsitteen voidaan ajatella tarkoittavan julkisen hallinnon organisaatioille ja yksityisille yrityksille hieman eri asioita. Ainakin maineen osa-alueet painottuvat eri tavoin. Yksityiset yritykset ovat olemassa ensisijaisesti tuottaakseen voittoa omistajilleen, jolloin ne ovat kiinnostuneita maineesta sen takia, että sen katsotaan tuottavan yritykselle kilpailuetua sekä taloudellista tuottavuutta (Fombrun 1996; Fombrun ja van Riel 2004; Aula 2009). Julkisen hallinnon organisaation toimintalogiikka on erilainen. Ne eivät ole olemassa tuottaakseen voittoa, vaan niiden ensisijaisena tehtävänä on tuottaa veronmaksajille heidän haluamiaan palveluita. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisen hallinnon organisaatiot saavat olemassa olon oikeutuksensa niiltä, joita ne palvelevat. (Harisalo ja Stenvall 2003.) Legitimiteetti liitetään myös useammin julkisen hallinnon organisaatioihin kuin yrityksiin (Luoma-aho 2005). Tällöin voidaan ajatella, että julkisen hallinnon organisaatioiden olisi hyvä olla kiinnostuneita maineestaan ensisijaisesti olemassa olon oikeutuksen ja luotettavuuden kannalta. Jotta pystytään tuottamaan laadukkaita ja lisäarvoa tuottavia palveluita kansalaisille, on tärkeää, että palveluiden käyttäjät luottavat palveluiden tuottajaan. Myös tämän tutkimuksen aineistossa nousee vahvasti esiin luottamuksen käsite. Ilman luottamusta ei katsota olevan hyvää toimintaa, ja ilman hyvää ja vaikuttavaa toimintaa, julkinen organisaatio on epäonnistunut tehtävässään palvella asiakkaitaan.

Taloudelliset haasteet ja sidosryhmien kasvavat odotukset ovat saaneet julkisen sektorin organisaatiot kiinnostumaan ja mittaamaan omaa mainettaan (Luoma-aho 2008, 446). Julkisten organisaatioiden tehtävät ovat laajentuneet ja samaan aikaan käytettävissä olevat resurssit ovat

pienentyneet, jolloin aineettomasta pääomasta on tullut myös julkisen hallinnon näkökulmasta merkityksellistä (Dervitsiotis 2003; Harisalo ja Stenvall 2003). Tämä on johtanut siihen, että monet julkisen sektorin organisaatiot ovat alkaneet kiinnostumaan enenemässä määrin sidosryhmistään sekä suunnittelemaan ohjeistuksia ulkoiselle viestinnälleen. Maineesta on tullut myös julkiselle hallinnolle arkipäivää. (Luoma-aho 2008.) Tämän pohjalta voidaan todeta, että maineen käsitteen tarkastelulle julkisen hallinnon kontekstissa on edelleen tarvetta. Sidosryhmäajattelu ja maineen käsite ovat kuitenkin julkisessa hallinnossa vielä melko uusia asioita (Luoma-aho 2005).

Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella myös sen ajankohtaisuudella. Organisaatioiden toimintaympäristö ja viestinnän pelisäännöt ovat muuttuneet. Yksipuolisesta tiedottamisesta on menty ja ollaan yhä menossa kohti vuorovaikutteista dialogia organisaation ja sen eri sidosryhmien välillä. Sosiaalinen media on muuttanut sitä tapaa, jolla ihmiset kommunikoivat keskenään ja eri organisaatioiden kanssa (Dijkmans, Kerkhof ja Beukeboom 2015, 58). Ihmiset, varsinkin nuoremmat sukupolvet, ovat siirtyneet enenemässä määrin käyttämään eri sosiaalisen median palveluja (ks. esim. Matikainen 2009; Ott ja Theunissen 2015). Tämä kehitys on ajanut myös eri organisaatiot sosiaalisen median käyttäjiksi. Tällöin syntyy tarve ymmärtää paremmin sosiaalisen median käsitettä sekä toimintalogiikkaa, jotta voitaisiin välttyä turhilta maineriskeiltä. (ks. Schultz, Utz ja Göriz 2011; Ott ja Theunissen 2015.) Myös julkisen hallinnon organisaatioiden on otettava viestinnän toimintaympäristön muutoksen huomioon omassa toiminnassaan luottamuksen, uskottavuuden sekä olemassaolon oikeutuksen säilyttämisen kannalta.

Yllä mainittujen seikkojen lisäksi tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella myös siltä kannalta, ettei rikosseuraamusalalla ole aiemmin tehty samankaltaista tutkimusta. Tämän tutkimusaiheen mukainen tutkimus on myös laajemmin turvallisuushallinnossa jäänyt vähemmälle huomiolle, joskin Poliisista on löydettävissä melko runsaasti tutkimuksia, joissa tarkastellaan mediajulkisuuden vaikutuksia kansalaisten luottamukseen Poliisia kohtaan (ks. esim. Lasley 1994; Eschholz, Blackwell, Gertz ja Chiricos 2002; Weitzer 2002; Callanan ja Rosenberger 2011; Hohl 2013; Kääriäinen, Isotalus ja Thomassen 2016)

6.2 Tutkimustapauksen esittely

Tutkimustapaukseksi tässä tutkimuksessa on valikoitunut Rikosseuraamuslaitos. Rikosseuraamuslaitos on oikeusministeriön alaisuudessa toimiva vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoviranomainen. Laitos toimii ministeriön ohjauksessa ja toteuttaa sen linjausten mukaista kriminaalipolitiikkaa. Rikosseuraamuslaitoksen ensisijaisena

tehtävänä on huolehtia siitä, että tuomioistuimen määräämät rangaistukset pannaan maassamme täytäntöön lainmukaisesti sekä turvallisesti. Keskeisinä tavoitteina on lisätä tuomittujen valmiuksia kiinnittyä takaisin yhteiskuntaan hyödyntämällä viranomaisten ja kolmannen sektorin välistä verkostoyhteistyötä. Joustavilla ja turvallisilla rakenteilla ja seuraamusprosesseilla mahdollistaa ja tukea avoimempaa ja vaikuttavampaa täytäntöönpanoa, sekä olla luotettava ja arvostettu organisaatio, jossa henkilöstö on motivoitunutta. Laitoksen erityisenä tavoitteena on parantaa yhteiskunnan turvallisuutta vähentämällä tuomittujen riskiä syyllistyä uusiin rikoksiin erilaisen kuntouttavan toiminnan avulla. Visiona on tehdä vaikuttavaa, luotettavaa ja merkityksellistä työtä yhteiskunnan turvallisuuden hyväksi. Keskeisiä arvoja ovat ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa sekä turvallisuus.

Rikosseuraamuslaitoksen muodostavat Helsingissä sijaitseva keskushallintoyksikkö, kolme täytäntöönpanoaluetta, täytäntöönpanoyksikkö sekä terveydenhuoltoyksikkö. Rikosseuraamuslaitokseen kuuluu myös rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Täytäntöönpanoalueet jakautuvat maantieteellisesti Etelä-Suomen rikosseuraamusalueeseen, Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen sekä Itä- ja Pohjoissuomen rikosseuraamusalueeseen. Näillä rikosseuraamusalueilla toimii aluehallinto, joka koostuu aluekeskuksesta sekä arviointikeskuksesta. Rikosseuraamusalueet jakaantuvat rikosseuraamuskeskuksiin, joiden alaisuudessa toimii vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja. Keskushallinto ohjaa rikosseuraamusalueita. Se koostuu neljästä eri yksiköstä, jotka ovat johdon tuki, hallintoyksikkö, toiminnan kehitys- ja laatuyksikkö sekä talousyksikkö. Täytäntöönpanoyksikkö hoitaa rikosseuraamusalueille aiemmin kuuluneet muodollisen täytäntöönpanon tehtävät. Muodollisen täytäntöönpanon ja tutkintavankeuden hallinnollisen toimeenpanon tehtävänä on huolehtia vankeuden, valvontarangaistuksen ja tutkintavankeuden ajallisen keston toteutumisesta perustuslain edellyttämällä tavalla. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus vastaa rikosseuraamusalaan liittyvästä tutkintokoulutuksesta sekä ammattitaitoa ylläpitävästä ja täydentävästä koulutuksesta. Terveydenhuoltoyksikkö vastaa nimensä mukaisesti vankien fyysisen että henkisen terveyden ylläpidosta. (ks. rikosseuraamus.fi)

Tietoyhteiskunta ja teknologian kehitys on vaikuttanut myös Rikosseuraamuslaitoksen toimintaan. Medialla on yhä suurempi vaikutus kansalaisten turvallisuuden tunteeseen, mikä edellyttää Rikosseuraamuslaitokselta aktiivista ja avointa kansalaisviestintää sekä alan tuntemuksen lisäämistä. Teknologinen kehitys avaa uudenlaisia mahdollisuuksia käyttää tietojärjestelmiä ja sähköisiä järjestelmiä. Rikosseuraamuslaitoksen keskeisenä tavoitteena on aktiivisella viestinnällä lisätä kansalaisten tietoisuutta sen tehtävistä ja keinoista vaikuttaa uusintarikollisuusriskiin ja siten lisätä yhteiskunnan turvallisuutta. Rikosseuraamuslaitos pyrkii siihen, että sen työn tavoitteet ovat

uskottavia sekä yleisesti hyväksyttyjä, jotta sen olemassaolon oikeutus säilyisi. Tärkeää on luottamuksen säilyttäminen sidosryhmiin, jotta tehtävä yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjänä olisi uskottava.

Tämän tutkimusaineiston keräämisen ajankohtana Rikosseuraamuslaitoksen sähköinen viestintä on rajoittunut verkkosivustoilla tapahtuvaan viestintään. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se on avannut Twitter-tilin, jossa se julkaisee ajankohtaisia rikosseuraamusalaan liittyviä uutisia ja muita asioita. Nykyinen verkkosivusto on uusittu vuoden 2013 aikana ja se palvelee rikosseuraamusalan sidosryhmiä esittelemällä laitosta itseään sekä lisäksi seuraamuksia, vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten toteutusta, arkea vankilassa, toimipisteitä ja läheisen mahdollisuutta olla yhteydessä rangaistusta suorittaviin. Sivustolla on olemassa myös vankilatuote.fi –osa, jossa esitellään vankiloissa valmistettavia tuotteita. Ajankohtaisviestintään käytetään myös STT:n tiedote- ja uutispalvelua, jonka kautta on mahdollista tavoittaa tiedotusvälineiden edustajat joko laajoina joukkoina tai yksitellen valikoituina tarpeen mukaan.

Sosiaalisen median kanavien käyttöön ei ole katsottu aiemmin olevan viestinnällistä tarvetta. Tarkoituksena on ollut kehittää yllä mainittuja nykyisiä kotisivuja sekä vankilatuotesivuja yhä ajankohtaisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan, minkä on ajateltu korvaavan sosiaalisen median kanavien tarjoaman mahdollisuuden. Poikkeuksen muodostavat viestintäyksikkö, joka voi harkintansa mukaan käyttää lehdistökuvien tai toiminnan esittelyjen jakoon kuvien jakopalveluita, sekä vankilatuotemyymälät, jotka voivat perustaa omia myymäläkohtaisia Facebook-tilejä, mikäli myymälät esitetään selkeästi itsenäisinä kauppoina eikä vankilan osina. Muut toimipisteet tai ryhmät eivät ole voineet esiintyä sosiaalisessa mediassa Rikosseuraamuslaitoksen nimissä tai edustajina. Poikkeustapauksissa on voitu perustelluista syistä puuttua rikosseuraamusalaan liittyviin sosiaalisessa mediassa käytäviin keskusteluihin ja tällä tavoin oikoa mahdollisia väärinkäsityksiä sekä virheellisiä tietoja.

Rikosseuraamuslaitos on perustellut sosiaalisesta mediasta ulkopuolelle jättäytymisen siten, ettei sillä ole ollut mahdollisuutta toimia sosiaalisen median edellyttämällä tavalla. Sosiaalisen median kanavat eivät toimi yksisuuntaisesti, vaan organisaatiolla tulee olla jatkuva valmius reagoida kansalaisten lähettämiin viesteihin ja palautteisiin. Vastaamattomuus ja kommentoimaton palaute luovat nopeasti mielikuvan ylimielisestä viranomaisesta, mikä vaarantaa positiivisen julkisuuskuvan ja sen kehittämisen. Toimiva someviestintä edellyttää jatkuvaa kanavien päivittämistä riittävän kiinnostavalla sisällöllä, jotta seuraajat pysyisivät niin sanotusti kanavalla. Sosiaalisen median kautta tuleva kansalaisten palaute ja kysymykset voivat liittyä moneen eri aiheeseen, jolloin

tarvitaan eri alojen asiantuntijoiden osallistamista someviestintään. Tämä ei kuitenkaan ole asiantuntijoiden oman toimen ohella Rikosseuraamuslaitoksen nykytilassa mahdollista. Kansalaispalautteen, kysymysten ja keskustelun joukossa saattaa olla myös tietosuoja rikkovaa tai hyvän tavan vastaista materiaalia, jota ei voi pitää näkyvillä viranomaisen profiilissa. Herjaavien tai tietosuoja rikkovien materiaalien sensurointi ja poistaminen voi puolestaan aiheuttaa entistä kiivaamman kirjoittelun. Rikosseuraamuslaitoksen linjauksena on ollut, ettei viranomaisen tule perustaa tällaiselle ääriaineen vihapuheille uutta väylää.

Viralliset ohjeet ovat muuttuneet tämän tutkimuksen aineiston keräämisen jälkeen siten, että Rikosseuraamuslaitos on avannut itselleen Twitter-tilin. Tämän takia tutkimuksen lähtökohta on hieman vanhentunut, ja käsitykset ja mielipiteet sosiaalisesta mediasta saattavat olla haastateltavien miellissä muuttuneet. Koska Twitter-tili on kuitenkin melko tuore, voidaan tutkimuksen aineiston katsoa kuitenkin tukevan tulevaisuuden päätöksentekoa. Tähän seikkaan palataan johtopäätöksissä tutkimuksen kriittisen arvioinnin yhteydessä.

6.3 Tutkimuksen rajaukset

Rajaaminen on yksi olennainen osa tutkimuksen tekemistä. Laadullisessa tutkimuksessa peruslähtökohtana aineiston rajaamisessa on sen teoreettinen edustavuus. Tutkittava tapaus nähdään tällöin esimerkkinä jostakin yleisestä. Tapauskohtaisessa analyysissä ei ajatella tilastollisin kriteerein, vaan kriteerinä käytetään tietyn aineiston teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Aineiston rajaaminen on perusteltua analyysin kannalta. Aineistosta ei ole tarkoitus poimia kaikkea kiinnostavaa, vaan ainoastaan ne asiat, jotka ovat kiinnostavia valitun tutkimusongelman kannalta. (Eskola ja Suoranta 2005, 64–65.)

Tämän tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, tutkimuskohde itsessään jo rajaa tutkimusta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneista Rikosseuraamuslaitoksen maineesta, sen ulkoiselle viestinnälle asettamista haasteista sekä siitä, miten sosiaalinen media soveltuu Rikosseuraamuslaitoksen maineen rakentamisen kanavaksi. Koska tarkoituksena on selvittää, miten Rikosseuraamuslaitoksen maine ymmärretään, mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa koetaan, ja millaisena sosiaalinen media näyttäytyy organisaatiolle, on luonnollista kysyä näitä asioita organisaation jäseniltä itseltään. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johdon näkemyksistä, jolloin siinä korostuu johdon näkökulma. Johdon näkökulman korostuminen on perusteltua ensinnäkin siksi, että johto on se, joka ensisijaisesti on tekemisissä maineen ja viestinnän asioiden kanssa, ja toiseksi siksi, että se myös päättää niistä. Koska tämän tutkimuksen

tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkimusaiheesta ja sen myötä siitä, mihin asioihin kohdeorganisaation olisi hyvä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota, saattaa tutkimuksen tulokset vaikuttaa tulevaisuuden päätöksentekoon. Näkökulmaksi olisi voitu valita myös laajemmin eri organisaatiotason edustajia, mutta se vaatisi jo laajemman aineiston keruuta, mikä ei tämän tutkimuksen resurssien puitteissa ole ollut mahdollista.

Valittu teoreettinen viitekehys on ohjannut sitä, mitä aineistoista on nostettu esille. Aineistoin analyysissä on pyritty tuomaan esille seikkoja, jotka ovat tutkimusongelman kannalta kiinnostavia ja merkittäviä. Täten pystytään vertaamaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia aiempaan tutkimukseen ja tekemään sen pohjalta johtopäätöksiä siitä, miten tutkimuksen tulokset asettuvat suhteessa tähän aikaisempaan tutkimukseen.

6.4 Tutkimusmetodina teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan maineen rakentamista sosiaalisen median kontekstissa laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan yritetään kuvata jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola ja Suoranta 2005, 61). Tässä tutkimuksessa tutkimusote on ymmärtävä. Tutkimuksen tausta kytkeytyy hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, jossa tavoitteena on ilmiöiden ja merkitysten tutkiminen ja tulkitseminen. (Hirsjärvi 2009; Tuomi ja Sarajärvi 2009.) Huomion kohteena tässä tutkimuksessa on haastateltavien käsitykset sekä näkemykset Rikosseuraamuslaitoksen maineesta, sen rakentamisen haasteista yleisesti sekä erityisesti sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten maine käsitetään, ja minkälaisena areenana sosiaalinen media koetaan maineen rakentamisen kannalta. Analyysissa korostuu täten tutkimuksen rooli ymmärryksen lisääjänä. Ihmisten asioille antamiin merkityksiin ja tulkintoihin keskittyvässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisena metodina pidetään haastattelua (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 106). Näin ollen myös tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu haastattelu.

Haastattelumenetelmäksi on valikoitunut teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa tutkija määrää ennalta kysymykset, ja haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Haastattelu etenee tiettyjen ennalta asetettujen teemojen varassa, mutta keskustelu on melko vapaata, ja haastateltava voi poiketa kysymysten järjestyksestä tai ehdottaa jopa uusia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104; Hirsjärvi ja Hurme 2009, 47–48.) Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä mitä tahansa, vaan etukäteen valitut teemat perustuvat valittuun tutkimuksen viitekehykseen

eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Metodologisesti teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioilleen antamat merkitykset, sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 48).

Teemahaastattelun ajatellaan palvelevan tutkimuksen tarkoitusta, sillä oleellista ymmärtämisen syventämiseen on, että haastateltavat voivat kertoa ilmiöstä omin sanoin. Samalla tärkeää on myös se, että tutkija pystyy ohjaamaan keskustelua valittujen teemojen puitteissa, jotta tutkimuksen fokus säilyy. Teemahaastattelun eduiksi lasketaan sen joustavuus, tietojen selventämisen ja syventämisen helppous, mahdollisuus kohdentaa tutkimus henkilöihin, joilla on tietoa aiheesta, joita tutkija itse ei ole osannut ennakoida. (Hirsjärvi ym. 2009; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73–74.) Nämä teemahaastattelun tarjoamat mahdollisuudet ovat ohjanneet tutkimusmenetelmän valintaa.

Haastatteluun valmistautuessa on kiinnitetty huomiota tutkimuskohteeseen. Jotta tutkimuskohteesta on saavutettu syvempi ymmärrys, on tutustuttu etukäteen sen strategiaan sekä linjauksiin sosiaalisesta mediasta. Teemahaastattelurungon muodostamiseen on hyödynnetty aiemman tutkimuskeskustelun lisäksi kohteen julkaisemia materiaaleja. Haastattelut on toteutettu lokamarraskuussa 2015. Haastattelut on nauhoitettu ja niiden kesto on ollut keskimäärin 40 minuuttia. Haastattelurunko on osittain muokkautunut haastatteluiden aikana, mutta muutokset eivät ole olleet merkittäviä. Täten on aiheellista liittää tutkimukseen ainoastaan lopullinen versio teemahaastattelurungosta.

6.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka voidaan katsoa olevan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen menetelmän välimuoto. Tässä analyysimuodossa ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit teoreettiset mallit. Näitä pyritään yhdistelemään toisiinsa ja sen tuloksena luomaan uutta. Teoriaohjaava sisällönanalyysin voidaan sanoa etenevän aineistoin ehdoilla, mutta empiirinen aineisto liitetään analyysin edetessä valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97, 117.) Tässä tutkimuksessa keskeisenä teoreettisena mallina voidaan pitää maineesta, ulkoisesta viestinnästä sekä sosiaalisesta mediasta käytyä tieteellistä keskustelua. Analysoitavat kohteet ovat poimittu suoraan aineistoista, mutta tämä teoreettinen jaottelu ohjaa aineiston järjestämistä sekä tulkintaa.

Sisällönanalyysi käsitetään paitsi yksittäiseksi metodiksi myös väljäksi teoreettiseksi kehykseksi. Sisällönanalyysi etenee siten, että aineistosta päätetään kiinnostava kohde, johon tutkimuksessa

keskitytään, jonka jälkeen aineisto litteroidaan sekä järjestetään loogiseksi kokonaisuudeksi luokitellen, teemoitellen tai tyypitellen. (emt. 2009, 91–93.) Tässä tutkimuksessa litterointivaihe on erotettu omaksi vaiheekseen, ja systemaattinen analysointi on aloitettu koko litteroinnin valmistuttua. Aineisto on litteroitu ensin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen on päätetty, mihin asioihin keskitytään. Ratkaisuun on päädytty, jotta aineistoin tarkastelu olisi helpompaa. Tällä tavalla on myös varmistettu, ettei olennaisia asioita ole jäänyt huomioimatta liian aikaisen rajaamisen vuoksi. Huomion kohdistamiseen ja rajaamiseen on toki vaikuttanut myös valittu teoreettinen viitekehys, ja litteroinnin yhteydessä on tehty jo havaintoja yhtäläisyyksistä haastattelujen välillä.

Litteroinnin jälkeen aineisto on teemoiteltu erilaisten aihepiirien mukaan. Aineiston luokittelua ja teemoittelua pidetään oleellisena vaiheena ilmiön jäsentämisessä sekä yksinkertaistamisessa (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 147). Ideana teemoittelussa on etsiä aineistoista eri teemoja kuvaavia näkemyksiä, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Haastattelut ovat tässä tutkimuksessa teemoiteltu siten, että haastateltavien puhe on liitetty tiettyihin teemakokonaisuuksiin. Aineiston pelkkä teemoittelu tiettyihin luokkiin ei ole vielä analyysin lopullinen tavoite, vaan pikemminkin välivaihe analyysin rakentamisessa. Teemojen yhdistelyssä pyritään löytämään teemojen esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 149) Tässä tutkimuksessa haastateltavien sitaatit on kerätty omille dokumenteilleen, jonka jälkeen on alettu yhdistelemään eri teema-alueita, ja yritetty täten löytää sitaattien välisiä samankaltaisuuksia. Aineisto on järjestetty teemakokonaisuuden sisällä alateemoiksi jakamalla se ensin erilaisiin otsikoihin ja edelleen alaotsikoihin. Otsikoinnin avulla sitaatteja on yhdistelty kokonaisuuksiksi aiheen kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen helpottamiseksi.

Haastatteluihin perustuvissa laadullisissa tutkimuksissa on pyrkimyksenä päätyä onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 151). Aineiston systemaattisen analysoinnin jälkeen on pyritty ilmiön tulkintaan ja sen saattamiseen synteessin tasolle. Synteessissä tavoitteena on luoda ilmiöstä syvällisempi teoreettinen ymmärrys. Tavoitteena on myös yhdistellä teoriaa ja empiriaa siten, että siitä muodostuu selkeä kokonaisuus. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 144; Hirsjärvi ym. 2013, 299–230.) Tässä tutkimuksessa tulkintaan on päädytty vähitellen pohtimalla aineistossa ilmeneviä yhtäläisyyksiä sekä eroja ja näistä syntyneitä oivalluksia. Aihetta on pohdittu sekä teorian että aineiston kautta, ja näillä molemmilla elementeillä on ollut oma vaikutuksensa lopulliseen tulokseen. Tutkimuksessa on pyritty etenemään analyysistä synteesiin etsimällä ensin sitaateista yhteneväisyyksiä ja sitten määrittelemään ne. Tämän jälkeen määritelmille on pyritty antamaan

merkityksiä peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa käytetyn päättelyn voidaan täten katsoa olevan teoriaohjaavalle sisällönanalyysille tyypillistä abduktiivista päättelyä, jossa pyritään uusiin oivalluksiin yhdistelemällä aineistolähtöisyyttä sekä valmiita teoreettisia malleja (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97).

7 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tuloksia kuvaillaan haastatteluissa esiin nousseilla huomioilla tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin käydään läpi, miten maine ymmärretään Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiossa. Sen jälkeen hahmotetaan, mitä ulkoisen ja sisäisen viestinnän haasteita maineen rakentamisesta on nostettu esiin. Lopuksi tarkastellaan, miten rikosseuraamuslaitoksessa suhtaudutaan sosiaaliseen mediaan, ja voisiko se olla sopiva kanava maineen rakentamiselle. Tutkimustulokset pyritään esittämään mahdollisimman objektiivisesti tuomalla esiin erilaisia näkökulmia. Havainnot perustellaan aineistosta poimituin sitaatein. Pääluvun lopussa on yhteenveto-osio, jossa selvennetään esitettyjen tulosten pääpiirteitä sekä syvennetään tulosten ymmärrystä. Täten tulosten raportoinnin yhteydessä tehdään myös tulkintoja aineistoista, joskin syvällisempää tulkintaa tuloksista käydään läpi viimeisessä Johtopäätökset –pääluvussa.

Haastateltavat valikoituivat Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnosta, Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen aluetoimistosta sekä rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskuksesta. Haastateltavat edustavat Rikosseuraamuslaitoksen yli- sekä keskijohtoa, jolloin tutkimuksessa ja sen tuloksissa korostuu johtamisen näkökulma. Haastateltavat ovat numeroitu satunnaisessa järjestyksessä, ja haastateltavien sitaatit on merkitty H-kirjaimella (esim. H2=haastateltava 2). Henkilöllisyyden salaamiseksi sitaatteja on muokattu kirjakielisenpään muotoon, ja myös tarpeettomia väli-ilmaisuja sekä pikkusanoja on poistettu paremman ymmärrettävyyden saavuttamiseksi. Nämä pienet muokkaukset eivät ole kuitenkaan muuttaneet sitaattien asiasisältöjä, joten niiden voidaan katsoa kuvaavan tutkimusongelmaa luotettavalla tavalla.

7.1 Maine

7.1.1 Maine hyvänä julkisuuskuvana

Aineistosta on havaittavissa, että huomattava osa haastateltavista liittää maineen hyvään julkisuuskuvaan. Rikosseuraamuslaitoksen maineen ajatellaan olevan sitä, millaisena se näyttäytyy ulospäin eri sidosryhmille. Maine on näiden näkemysten mukaan se käsitys, mikä eri sidosryhmillä Rikosseuraamuslaitoksesta on.

”Minun mielestä se, mitä risen maine on, niin se on hyvä julkikuva. Minkälainen kuva me annetaan omasta viranomaistoiminnasta ulospäin.” (H4)

”Minusta ainakin tuntuu, että maine on aika pitkälti sitä, mikä on se julkinen kuva.” (H3)

”Yhdistän sen jotenkin julkisuuskuvaan” (H8)

Sidosryhmien käsityksiin Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta vaikuttaa haastateltavien mukaan paljolti median eri toimijat. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että medialla on niin suuri rooli käsitysten muodostajana, ettei Rikosseuraamuslaitos itse organisaationa voi paljoa vaikuttaa siihen, millaiseksi sen maine muodostuu. Vaikka se voi itse antaa medialle informaatiota esimerkiksi tiedotteilla, saattaa asia muokkautua lopulliseen uutiseen sellaiseksi, ettei se maineen kannalta näytä enää hyvältä.

”Ei me voida itse kauheasti määritellä, mitä se meidän maine on, koska muuthan sen määrittelee – kun tullaan tähän mediaan, niin voidaan syöttää sinne, mutta media on se, joka rakentaa.” (H3)

Toisaalta tärkeänä pidetään myös Rikosseuraamuslaitoksen omaa panostusta julkisuuskuvan kehittämiseen. Ongelmallisena pidetään sitä, että yleensä kun Rikosseuraamuslaitos esiintyy julkisuudessa, tämä esiintyminen liittyy negatiivisiin asioihin ja tapahtumiin, kuten vankikarkaamisiin tai vankilomilla tapahtuviin väkivallantekoihin. Harvoin julkisuudessa esiintyminen liittyy positiivisiin asioihin tai siihen, mitä Rikosseuraamuslaitos organisaationa edustaa tai mitä se tekee. Positiivisten ja totuudenmukaisten asioiden esilletuontia pidetään kuitenkin maineen rakentamisen kannalta tärkeinä. Negatiivisten asioiden enemmistö muokkaa organisaatiosta melko yksipuolisen kuvan sen ulkopuolelle, jolloin toiminnan perusajatus jää monelle ulkopuoliselle melko epäselväksi. Epätietoisuus taas ruokkii negatiivista mielikuvaa, joka nähdään huonoksi maineen kannalta. Haastatteluissa nousi esille se, että tällaisessa perusajatuksen viestimisessä on vielä paljon tehtävää.

”Yleensä kun rise esiintyy julkisuudessa, niin se esiintyy näiden vankikarkaamisten, vankien keskinäisen väkivallan tai henkilökuntaan kohdistuvan väkivallan yhteydessä.” (H7)

” – rise on ollut julkisuudessa, kun joku on karannut tai tapahtunut jotakin poikkeuksellista, niin lähinnä näissä merkityksissä – toivoisi, että tällaisia positiivisia asioita voitaisiin jatkossa tuoda enemmän esille ja sitä kautta sillä olisi myös vaikutusta siihen maineenhallintaan.” (H4)

Eräs haastateltavista korosti sitä, että koko rikosseuraamusjärjestelmää olisi hyvä tuoda positiivisessa valossa enemmän julkisuuteen samalla tavalla kuin esimerkiksi toimivaa koulujärjestelmää tai julkista terveydenhuoltoa. Rikosseuraamusjärjestelmä Suomessa on vuosien

saatossa kehittynyt, jonka tuloksena rikollisuus, rikosten uusiminen ja vankien määrä on vähentynyt. Haastateltavien mukaan onnistumisten esille tuominen parantaisi rikosseuraamuslaitoksen julkisuuskuva, joka vaikuttaisi myönteisesti myös maineeseen.

”Näitä asioista voisi sellaisesta positiivisesta näkökulmasta enemmän nostaa esille. Yhtälailla, kun nostetaan esille joku koululaitos ja sen hyvät tulokset, niin yhtälailla voisi ajatella nostaa esille laajemmin tätä rikosseuraamusjärjestelmää, että meillä rikollisuus vähenee, vankien määrä vähenee ja rikosten uusiminen vähenee tämän järjestelmän myötä.”
(H5)

Tämänkaltaisen maineen rakentamisen voidaan katsoa olevan linjassa myös Rikosseuraamuslaitoksen virallisen tavoitteen kanssa. Sen mukaan yhtenä Rikosseuraamuslaitoksen keskeisenä tehtävänä on yhteiskunnan turvallisuudesta huolehtiminen pitämällä yllä laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää sekä myötävaikuttaminen uusintarikollisuuden vähentämiseen ja rikollisuutta ylläpitävän syrjäytymiskehityksen katkaisemiseen. (ks. rikosseuraamus.fi) Jos tämä käsitys leviäisi laajemmalle, se saattaisi vaikuttaa myönteisesti kansalaisten turvallisuuden tunteeseen. Tämä lisäisi kansalaisten ja muiden sidosryhmien luottamusta rikosseuraamuslaitosta kohtaa, joka taas vaikuttaisi maineeseen positiivisella tavalla.

7.1.2 Maine luotettavana viranomaistoimintana

Hyvän julkisuuskuvan lisäksi maine liitetään hyvään ja luotettavaan viranomaistoimintaan. Joidenkin näkemysten mukaan hyvä julkisuuskuva on itse asiassa seurausta hyvin hoidetusta viranomaistoiminnasta. Rikosseuraamuslaitoksen maine rakentuu arkisesta työstä, joka hoidetaan niin hyvin, että se kestää julkisen tarkastelun. Rikosseuraamuslaitos toimii oikeusministeriön ohjauksessa, joka asettaa sen toiminnalle tiettyjä ehtoja ja tavoitteita. Jos toiminta on näiden ehtojen ja tavoitteiden mukaista, niin se luo näille ohjaaville tahoille sekä muille sidosryhmille kuvan luotettavasta ja asiansa hyvin hoitavasta viranomaisesta.

”Maineen pitäisi rakentua siitä, että työ tehdään niin hyvin, että se kestää tarkastelua – – Meidän maine on mun mielestä sitä, että me tuotetaan ja hoidetaan tämä ala niin, että se on turvallista ja luotettavaa.” (H3)

”Kyllä kai maine on sellainen käsitys, joka meitä ohjaavilla ja valvovilla viranomaisilla ja toisaalta kansalaisilla ja eduskunnalla on meidän toiminnan luotettavuudesta ja laadusta.” (H5)

Luottamus korostuu haastattelijoiden kommenteissa maineen käsitteen yhteydessä. Maineen katsotaan perustuvan luottamukselle, joka syntyy organisaation toiminnan kautta. Kun Rikosseuraamuslaitos tekee oikeita asioita tuloksellisesti ja viestii niistä, syntyy luottamusta organisaation ja sen sidosryhmien välille. Luottamuksen ei kuitenkaan katsottu syntyvän tyhjästä, vaan pitkäjänteisen työn ja avoimuuden kautta. Toiminnan jatkuvuuden ja sujuvuuden ehdoksi nähdään se, että eri sidosryhmäkumppanit luottaa Rikosseuraamuslaitokseen ja sen toimintaan.

”Se musta parhaiten tällaista mainetta parantaa, jos me tehdään oikeita asioita – – itse asiassa se maine on myös meidän visiossa, jossa luotettava toiminta on yksi näkökulma. Ja sitten taas se, että luottamus ei synny tyhjästä, se pitää rakentaa ja se pitää pystyä näyttämään avaamalla omaa toimintaa.” (H5)

Minkään vippaskonstien ei haastateltavien mukaan koettu auttavan hyvän maineen rakentamisessa, vaan avoimuuden ja rehellisyyden katsotaan kantavan pidemmälle. Jos toiminta on jollakin tavalla epärehellistä tai huonoa, mikään niin sanottu maineen kiillotustoimi ei sitä paranna. Päinvastoin, jos epärehellisyydestä jää kiinni, sen nähdään olevan jopa epäedullisempaa maineelle kuin jokin yksittäinen epäonnistuminen. Seuraavat kommentit kuvastat tätä asiaa:

” – – me emme voi mainettamme lisätä jollain erillisillä maineen kiillotustoimilla, vaan se tulee parhaiten työn, toiminnan, tuloksen ja sen viestimisen kautta.” (H6)

”Avoimelta ja rehelliseltä pohjalta kaikki. Luotettavuus ja rehellisyys. Vaikka kuinka hienoon pakettiin pistät sen, niin ei se maine siitä parane.” (H3)

Myös työntekijöiden asema maineen rakentajina tunnustetaan. Se, miten organisaation työntekijät käyttäytyvät, mitä he kertovat ulkopuolisille, ja kuinka ammattimaisesti he toimivat tehtävässään katsotaan määrittävän paljolti rikosseuraamuslaitoksen mainetta. Niin kuin eräs haastateltavista toteaa: *” – – virkamies tietysti puhuu virkansa edustajana, eikä matti meikäläisenä.” (H8)* Hyvän käytöksen vaatimus on peräisin jo virkamieslaista, joka edellyttää aseman ja tehtävien mukaista käytöstä. (ks. Virkamieslaki 750/1994.) Hyvä ja luotettava viranomaistoiminta lähtee siitä, että kaikki työntekijät hoitavat tehtävänsä ammattimaisesti, asiantuntevasti ja tehokkaasti, sekä ymmärtävät oman roolinsa maineen rakentajina.

”Virkamieslainsäädäntö lähtee siitä, että virkamiehen pitää käyttäytyä tehtäviensä ja asemansa edellyttämällä tavalla (...) se julkikuva kyllä paljon muodostuu ja muotoutuu, miten meidän virkamiehet erilaisissa tilanteissa käyttäytyy.” (H4)

Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että jokainen työntekijä tunnistaisi ja muistaisi sen, että kaikki heidän tekemisensä ja sanomisensa vaikuttavat koko organisaation maineeseen. Se, sisäistävätkö

työntekijät oman asemansa maineen rakentajina, riippuu pitkälti organisaatiokulttuurista. Siitä, onko hyvän käytöksen vaatimus integroitunut käytännössä organisaation toimintakulttuuriin.

”Tietysti se on kanssa tärkeää, että meidän jokainen työntekijä muistaisi sen, että he ovat tekemisillään ja sanomisillaan maineen rakentajia.” (H5)

Haasteellisena pidetään sitä, että Rikosseuraamuslaitoksen yhteiset arvot tunnustettaisiin kaikilla organisaation tasoilla. Jos sisäisen keskustelu on erityisen voimakasta ja äärimmäisen kyseenalaistavaa, se saattaa näkyä yksittäisen virkamiehen toiminnassa ja puheissa, joka vaikuttaa koko laitoksen maineeseen. Maine on strategiassa otettu huomioon ja siihen panostetaan, mutta arkipäiväisessä työssä ei siitä välttämättä kauheasti puhuta. Myös henkilöstön antama palaute koetaan tärkeänä maineen kehittämisessä, sillä sen avulla pysytään paremmin kartalla siitä, onko toiminta kehittynyt ammattimaisempaan suuntaan, ja kuinka paljon mainetyöhön kannattaa panostaa tulevaisuudessa.

”Kyllä me mietitään kovasti sitä, miten me sitä strategiaa edelleen vahvistettaisiin tai vietäisiin yksiköissä sinne ruohonjuuritasolle tai keskustelutettaisiin – siihen liittyy semmoista, että koetellaan, onko nämä minun arvot jne. Se tuo aina sen heijasteen sinne maineen rakentamiseen, koska jos se keskustelu on äärimmäisen kyseenalaistavaa, niin se on aika tavalla otettava huomioon, miten se näkyy tuolla, kun virkamies puhuu virkansa edustajana – Meidän täytyisi myös saada sitä palautetta ja faktaa, minkälaisena meidät koetaan, ja sitä kautta olla kokoajan asian äärellä.” (H8)

Kommentista on selkeästi havaittavissa, että maineen rakentaminen on jokapäiväistä työtä. Se ei ole niin, että vain kriisitilanteissa reagoidaan ja siten pyritään ylläpitämään sen hetkinen luottamus. Joka päivä jokainen viranomainen, joka on Rikosseuraamuslaitoksen palveluksessa vaikuttaa niihin mielikuviiin, joita siitä ulkopuolisille sidosryhmille syntyy. Vaikka Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan oikeutus tulee laista, voidaan kuitenkin ajatella, että palveluperiaatteen nojalla sen tulisi hoitaa työnsä mahdollisimman luotettavasti ja oikeudenmukaisesti, jotta tavoite turvallisuuden tunteen ylläpitämisestä ja parantamisesta olisi mahdollista toteuttaa.

7.1.3 Rikosseuraamusalan tunnettuusongelma

Eräs seikka, jonka katsottiin vaikuttavan Rikosseuraamuslaitoksen maineeseen, nousi vahvasti esiin haastatteluista. Tämä seikka liittyy rikosseuraamusalan tunnettuuteen tai ennemminkin tunnettuusongelmaan. Varsinkin niin sanotulle suurelle yleisölle Rikosseuraamuslaitos ja laajemmin koko rikosseuraamusala tuntuu olevan melko tuntematon. Vankilat tunnistetaan yleisesti hyvin,

mutta kaikki muu toiminta tuntuu olevan vieraampaa. Rikosseuraamuslaitos teetti vuonna 2010 imagotutkimuksen, jossa tämä tunnettuusongelma nousi esiin. Vaikka kyseisestä selvityksestä on kulunut jo viisi vuotta, niin sama ongelma näyttää olevan yhä ajankohtainen. Seuraavat kommentit kuvastavat tätä ongelmaa:

”Mehän tehtiin muutama vuosi tutkimus siitä, miten rikosseuraamuslaitos tunnetaan, ja se tunnettuus ei ollut kovin hyvä.” (H6)

”Jos mennään kysymään kattavasti poliittisilta päättäjiltä ja kadunkulkijoilta, mikä on rise, niin monikaan sitä ei tiedä tänäkään päivänä.” (H4)

”Sitten, jos ajatellaan ihan kansalaisia, niin rikosseuraamuslaitos on aika tuntematon.” (H2)

Tunnettuusongelman ajateltiin johtuvan organisaation nimenvaihdoksista ja perustehtävän epäselkeydestä suuren yleisön keskuudessa. Jo sana seuraamus tuntuu olevan vieras sellaiselle henkilölle, joka ei ole kyseisellä alalla töissä.

”Sitten, kun meillä on ollut näitä organisaatiomuutoksia, jossa meidän nimi on muuttunut niin välttämättä kaikki, siis tavallinen kansa, ei tänä päivänä tiedä, mikä rikosseuraamuslaitos on ja mitä se tekee.” (H1)

”Se käsite seuraamus on aika vieras ihan tavalliselle kansalaiselle, joka ei ole tällä alalla.” (H2)

Toinen selittävä tekijä tunnettuusongelmalle on yksipuolinen julkisuuskuva. Niin kuin aiemmin mainittu, Rikosseuraamuslaitos esiintyy julkisuudessa pääsääntöisesti negatiivisten tapahtumien yhteydessä. Tämä vie huomion pois kaikesta muusta toiminnasta ja onnistumisista, mitä alaan liittyy. Eräs haastateltavista vertasi Rikosseuraamuslaitosta Poliisiin. Poliisin asema mainekenttään ja mediaan koettiin olevan helpompi ja kiitollisempi. Poliisi on ensinnäkin paljon tunnetumpi suuren yleisön joukossa ja toisekseen poliisin on helpompi luoda positiivinen mielikuva toiminnastaan, pitäväthän he yhteiskunnan turvallisuutta yllä ottamalla vaaralliseksi koetut henkilöt kiinni. Rikosseuraamuslaitoksen asema ei taas tunnu olevan yhtä selkeä ulkopuolisille tässä kuviossa. Osa niin sanotusta suuresta yleisöstä sekoittaa tuomioistuinkäytännön ja rikosseuraamuslaitoksen keskenään. Vallalla tuntuu olevan hieman sellainen käsitys, että poliisi ottaa rikolliset kiinni ja Rikosseuraamuslaitos päästää ne vapaaksi. Haasteena tässä kuviossa pidetään sitä, että onnistuttaisiin saattamaan enemmän tietoa Rikosseuraamuslaitoksen toiminnasta laajemman yleisön tietoisuuteen.

”Vaikka rise pyrkisi olemaan vahvasti esillä osajana, niin sitten media on yleensä kiinnostunut yksittäistapauksista. – – Poliisi pystyy surutta tekemään pr-työtä. Poliisin asema tähän maineentään ja mediaan on huomattavasti helpompi. Poliisia organisaationa mainostetaan joka ilta televisiossa näiden erilaisten sarjojen myötä, se on paljon mediaseksikkäämpi ala. Se saa palstatilaa, julkisuutta. Nämä antaa yleensä aika positiivisen kuvan poliisista.” (H7)

”Varmaan aika ylipäättään maineen näkökulmasta siinä tunnetuksi tekemisessä on vielä töitä rikosseuraamuslaitoksen näkökulmasta.” (H2)

Rikosseuraamuslaitoksen tunnettuusongelma ei rajoitu vain niin sanottuun suuren yleisöön, vaan myös muihin sidosryhmiin. Näihin lukeutuvat kolmannen sektorin toimijoiden lisäksi viranomaissidosryhmät sekä poliittiset päättäjät. Niiden viranomaissidosryhmien keskuudessa, joiden kanssa Rikosseuraamuslaitos on paljon tekemisissä, on rikosseuraamusala melko vakiintunut kokonaisuus. Niiden viranomaissidosryhmien keskuudessa, joiden kanssa Rikosseuraamuslaitos on vähemmän tekemisissä, on luonnollisesti ala tuntemattomampi. Tuntemattomuus vaikuttaa Rikosseuraamuslaitoksesta syntyviin mielikuviin. Tietämättömyys aiheuttaa usein ennakkoluuloa ja vääriä käsityksiä, jotka eittämättä vaikuttavat myös maineeseen. Joidenkin kommenttien mukaan päättävillä tahoilla voisi olla vielä parempi käsitys Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta sekä tavoitteista. Tämä tietoisuuden lisääminen on tärkeää jo perustehtävästä suoriutumisen kannalta. Ilman sidosryhmäyhteistyötä siitä suoriutuminen ei ole mahdollista. Sidosryhmät on myös helpompi saada mukaan toimintaan, jos Rikosseuraamuslaitoksen maine on niiden silmissä hyvä.

”Sitten tietysti tällaisille, jotka ovat enemmän meidän kanssa tekemisissä, esim. päättäjät, niin ne voisi enemmän olla tietoisia meidän maineesta.” (H5)

”Siinä mielessä tietysti olisi varmaan hyvä, että meillä olisi hyvä maine ajatellen tätä sidosryhmäyhteistyötä, koska jotta me onnistuttaisiin tässä meidän tehtävässä ja tavoitteessa vähentää uusintarikollisuutta ja lisätä vankien sekä yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden elämänhallintaa ja yhteiskuntaan sijoittumista, niin sitä me ei voida tehdä yksin, vaan me tarvitaan näitä kumppaneita ja verkostoja, sidosryhmiä. Helpompi on saada ne sidosryhmät mukaan, jos meillä on hyvä maine.” (H1)

Tunnettuusongelman katsottiin vaikuttavan niihin mielikuviin, joita Rikosseuraamuslaitoksesta on vallalla. Se, että ala on jokseenkin tuntematon ja julkisuuskuva on melko yksipuolinen valtamediassa aiheuttaa sen, että Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta muodostuu helposti ainoastaan negatiivisia mielikuvia. Haastatteluista nousi esiin näkemyksiä siitä, että parempi

tunnettuus saattaisi vaikuttaa yksipuoliseen julkisuuskuvaan positiivisesti ja tiettyjen kustannustehokkaampien rangaistusmuotojen käyttö mahdollisesti lisääntyisi.

”Ehkä se tunnettuuden parantaminen voisi auttaa siihen negatiiviseen mielikuvaan. – – Jos päättäjätkin pääsisivät paremmin tutustumaan ja sitten varmaan ymmärtäisivät paremmin.”
(H2)

”Kun yhdyskuntaseuraamuksia niinkin vähän tunnetaan. Se myöskin, että niitä tunnettaisiin paremmin viranomaistaholla lisäisi varmaan niiden käyttöä. Ainakin yhdyskuntaseuraamusten tunnettuus sekä tuomioistuineläytöksessä että syyttäjänvirastossa on kauhean tärkeä asia. En tarkoita, etteikö he tuntisi lainsäädäntöä hyvin, mutta juuri se kokonaisuuden ymmärtäminen, jos ihminen määrätään yhdyskuntapalveluun, niin mitä etuja siitä on suhteessa siihen, että se joutuisi vankilaan – – eli sellaista yhteistyötä kyllä edelleen pitäisi lisätä.” (H1)

Toisaalta suurimalle osalle tavallisista kansalaisista riittää, että on olemassa rikosseuraamusjärjestelmä Poliisista Rikosseuraamuslaitokseen, joka toimii luotettavasti sekä oikeudenmukaisesti. Heillä ei välttämättä ole tarvetta tuntea Rikosseuraamuslaitosta sen syvällisemmin. Haastateltavat kuitenkin toivoisi, ettei Rikosseuraamuslaitosta nähtäisi niin yksipuolisena kuin se ehkä tällä hetkellä nähdään. Varsinkin poliittisten päättäjien keskuudessa olisi hyvä olla laajempaa tietoisuutta Rikosseuraamuslaitoksesta ja laajemmin koko rikosseuraamusjärjestelmästä, jottei se jäisi pelkän julkisuudessa käytävän keskustelun varaan, sen ollessa melko yksipuolista.

”Tavallaan normaalille kansalaiselle riittää, että meillä on tällainen rikosseuraamusjärjestelmä poliisista rikosseuraamuslaitokseen, ja että se toimii luotettavasti ja oikeudenmukaisesti. – – Sitten tietysti tällaisille, jotka ovat enemmän meidän kanssa tekemisissä, esim. päättäjät, niin ne voisi enemmän olla tietoisia meidän maineesta.” (H5)

Syy, miksi poliittisten päättäjien toivotaan tuntevan Rikosseuraamuslaitos ja koko rikosseuraamusjärjestelmä paremmin, johtuu luonnollisesti siitä, että he vaikuttavat siihen, minkälaista kriminaalipoliitiikkaa kulloinkin harjoitetaan. Se, minkälaiset resurssit Rikosseuraamuslaitoksella on käytössään, riippuu paljolti niistä käsityksistä, mitä eri päättävillä tahoilla siitä on. Nämä käsitykset nimittäin vaikuttavat siihen, kuinka tärkeänä Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa ja asemaa yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjänä pidetään. Tämä taas vaikuttaa siihen, kuinka paljon Rikosseuraamuslaitokseen halutaan panostaa kunakin poliittisena aikakautena. Jos Rikosseuraamuslaitos onnistuu luomaan vankan maineen asiansa hyvin

hoitavana viranomaisena, sen asema ei välttämättä ole vaakalaudalla aina poliittisen vallan vaihtuessa, vaan siihen luotetaan ja sen toimintaan halutaan budjetoida määrärahoja.

7.2 Viestinnän haasteet

7.2.1 Haasteina hallitsemattomuus ja alan haasteellisuus

Ulkoisen viestinnän haasteena pidetään maineen kannalta tietynlaista hallitsemattomuutta. Sitä, ettei Rikosseuraamuslaitos pysty täysin hallitsemaan kaikkea, mitä siitä kirjoitetaan esimerkiksi valtamediassa. Julkishallinnon toiminnan lähtökohta on, että sen pitää olla avointa ja hyvän hallintatavan mukaista. Rikosseuraamuslaitos voi antaa tietoa toiminnastaan, mutta ei täysin määrittää sitä, mistä näkökulmasta esimerkiksi toimittaja uutisensa kirjoittaa. Viattomalta pohjalta lähtenyt uutinen saattaa muokkautua toimittajan käsissä tai verkkouutisen kommentteissa maineen kannalta epäsuotuisaan suuntaan.

”Tämä on tavallaan se haaste. Et voi viestinnän kautta koittaa vaikuttaa. Siinä on se sama juttu, että pitää totuuden perusteella lähteä, eikä sanoa toimittajalle, että tee näin. Enemmän sitä, että avaa ovia ja antaa faktaa – – Sä et voi ohjata niin kauheasti, että minkälaisia asioita nostetaan julkisuuteen. Se on se ulkoisen viestinnän suurin haaste” (H3)

Toiseksi ala koetaan melko haastavaksi. Alalla ollaan tekemisissä vaikeiden asioiden kanssa, jotka nousevat herkästi julkisuuteen negatiivisuuden kautta. Media on usein kiinnostunut juurikin rikoksista ja rikollisista. Kuitenkin ala on melko suljettu, ja sitä sitoo julkisuuslaki. Toisin sanoen vangeista voi antaa hyvin vähän tietoja julkisuuteen, jolloin julkiseen keskusteluun osallistumisen mahdollisuus on Rikosseuraamuslaitoksen osalta melko rajallista. Tällöin on haasteellista pyrkiä tuomaan esiin positiivisia asioita ja onnistumisia tavalla, joka vetoaisi suureen yleisöön ja muihin sidosryhmiin varsinkin, kun negatiiviset asiat tuntuvat hallitsevan palstatilaa.

”Ehkä tietysti yksi on se, että tämä ala ei ole niin helppo. Meidän työ sisältää harkittuja riskinottoja meidän asiakaskunnan suhteen eli monenmoista voi tulla eteen, ja sanotaanko, että se ikään kuin testaa meidän uskottavuutta ja sitä kautta mainetta, ollaanko tehty oikeita ratkaisuja – – eli tämä meidän työ on aika hankalaa sillä tavalla, että kun epäonnistumisia tulee ne nousee julkisuuteen arvioitaviksi niin se lyö aika vahvan leiman tähän ulkoiseen viestintään ja maineen rakentamiseen – – .” (H8)

”Yksi on tietysti se, että nämä asiat kiinnostavat yleensä, kun tapahtuu jotakin huonoa – – haasteena on se, miten toimittajat saadaan kiinnostumaan myönteisistä asioista, kun me kehitämme toimintaa, kehitämme vankiloiden toimintaa jne. ” (H2)

Negatiivissävytteinen keskustelu lyö myös helposti leiman organisaation maineelle. Vallitseva kriminaalipoliittinen keskustelu muokkaa ihmisten käsityksiä Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta, joka vaikuttaa suoraan organisaation maineeseen. Varsinkin, jos tästä keskustelusta jää ulkopuolelle, on hyvin vaikea vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin Rikosseuraamuslaitoksesta. Monissa kommenteissa nousi esille se, että näiden positiivisten asioiden esille tuomisessa olisi syytä miettiä uudenlaisia tapoja osallistua Rikosseuraamuslaitoksesta käytävään keskusteluun. Haasteena kun ei ole ainoastaan positiivisten asioiden esille tuonti vaan myös jo vallitsevista negatiivisista mielikuvista ja piintyneistä käsityksistä eroon pääseminen.

”Se kriminaalipoliittinen keskustelu haastaa kyllä meidät ja meidän maineen – – minkälaisia kehittämisasiota meille asetetaan tai tarpeita muuttaa toimintaa, niin usein se on sitä minkälainen kuva tai maine meidän organisaatiosta on muodostunut.” (H8)

”No mun mielestä se ulkoisen viestinnän haaste, johon me ollaan pyritty vastaamaankin, on nimenomaan se, että niitä saavutuksia ja hyviä asioita pitäisi saada ihmisten tietoisuuteen. Ettei se olisi pelkästään niitä iltapäivälehtien otsikoita jostain siitä, että vaarallinen vanki jäi lomilta palaamatta tms.” (H5)

Niin kuin erään haastateltavan kommentista käy ilmi, perusajatuksen ja toimintalogiikan viestiminen on asia, johon halutaan panostaa entistä enemmän: *”Tällainen perusajatuksen viestiminen, siinä on aika paljon tehtävää.” (H6)* Yksipuolisen julkisuuskuvan parantamiseksi koetaan hyödylliseksi pyrkiä kertomaan enemmän ja monipuolisemmin Rikosseuraamuslaitoksen toiminnasta ja tavoitteista.

”Tietysti se, että siitä voisi viestiä enemmän, mitä kaikkea me tehdään. Miten monipuolisesti me toimitaan meidän tärkeimmän tavoitteen eteen, eli että uusintarikollisuus vähenisi ja meidän asiakkaat integroituisi yhteiskuntaan – – eli ajatellen sitä, tämä liittyy siihen yhteiskunnan turvallisuuteen, joka mun mielestä on sellainen brändi, jota meidän kannattaisi vielä enemmän tässä maineen ylläpitämisessä ja parantamisessa pitää esillä.” (H1)

Toiminnan yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on, jo aiemminkin esiin tullut, yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäminen ja parantaminen laadukkaan työn kautta. Tätä seikkaa ei ole haastateltavien mukaan hyödynnetty mainetyössä niin paljoa kuin se siinä yhteydessä voisi tarjota. Niin kuin eräs haastateltavista kommentoi, Rikosseuraamuslaitoksen asema yhteiskunnan turvallisuuden tukipilarina on sellainen brändi, jota olisi hyvä hyödyntää maineen rakentamisessa entistä laajemmin.

7.2.2 Sidosryhmien odotusten ristiriita suhteessa viralliseen toimintapolitiikkaan

Yhtenä keskeisenä ongelmana pidetään sitä, että sidosryhmien, erityisesti niin sanotun suuren yleisön, odotukset Rikosseuraamuslaitoksen toiminnasta ovat ristiriidassa sen harjoittaman virallisen toimintapolitiikan kanssa. Yleinen mielipide vangeista ja vankeinhoidosta tuntuu ainakin julkisen keskustelun perusteella olevan se, että vangeilla on Suomessa liian hyvät oltavat ja heitä hyysätään liikaa. Yleinen oikeustaju, jos sellaisesta voi puhua, tuntuu odottavan, että yhteiskunnalle vaaralliset henkilöt tulisi eristää muusta yhteiskunnasta, eikä heillä saisi olla samanlaisia oikeuksia kuin tavallisilla kansalaisilla. Rikosseuraamuslaitos on kuitenkin tietoisesti pyrkinyt luomaan kuvaa kuntouttavasta asiantuntijaorganisaatiosta. Se sijoittuu pohjoismaiseen rikosseuraamusalan perinteeseen, jota kutsutaan humaniseksi ja rationaaliseksi kriminaalipolitiikaksi. Pääpaino vankeinhoidossa on kuntouttavassa toiminnassa, jonka avulla rikolliset pyritään integroimaan takaisin yhteiskuntaan yhteiskuntakelpoisina yksilöinä. Turvallisuusnäkökulma on tässä visiossa jäänyt hieman taka-alalle. Niin sanotut pehmeät arvot ja keinot ovat korostuneesti esillä. Tämä on erään haastateltavan mukaan ollut se kuva, jota muuhun yhteiskuntaan on pyritty luomaan. Ongelmalliseksi maineen ja viestinnän kannalta muodostuu se, että kansalaisten odotukset rangaistusten täytäntöönpanosta ovat jyrkemmät kuin Rikosseuraamuslaitoksen virallinen toimintapolitiikka. Niin sanottu yleinen oikeustaju ei täsmää täysin virallisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden kanssa.

”Se on tasapainoilua tällaisen yleisen käsityksen ja oikeustajun ja kasvavan putatiivisen ajattelun ja asiakassuuntautuneen asiantuntijaorganisaation välimaastossa – – odotukset riseä kohtaan voi olla erilaiset kuin mikä se kuva on, mikä halutaan antaa suurelle yleisölle. Tässä on se suuri haaste – – kansalaisten odotukset rangaistuksen täytäntöönpanoa kohtaan on ehkä paljon jyrkemmät kuin mikä meidän tämä toimintapolitiikka on.” (H8)

Odotusten ristiriita liittyy myös rikosseuraamuslaitoksen tunnettuusongelmaan. Niille, jotka tuntevat Rikosseuraamuslaitoksen ja sen toimintatavat hyvin myös hyväksyvät virallisen toimintapolitiikan paremmin. Heidän odotukset eivät ole merkittävällä tavalla ristiriidassa Rikosseuraamuslaitoksen ulkoisen viestin kanssa, jolloin viestin perille saaminen on heidän osaltaan helpompaa. Sitten taas he, jotka eivät tunne Rikosseuraamuslaitosta ja rikosseuraamusjärjestelmää, kyseenalaistavat viestiä vahvemmin aiheuttaen voimakastakin vihapuhetta julkisilla areenoilla.

”Se on vähän niin kuin kaksijakoinen juuri niille, jotka tuntee meidät ja tämän tehtävän, niin sen viestittämisessäkään ei ole suurempia ongelmia, mutta sitten se osa, joka ei tunne tai ylipäätään suhtautuu siten, että haluaa ankarampaa kriminaalipolitiikkaa, niin siellä on jotenkin se odotus sille viestin sisällölle erilainen kuin mitä se meidän viesti sitten on.” (H6)

Haasteena on saada levitettyä puolueetonta ja neutraalia tietoa Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta, joka saisi eri sidosryhmät uskomaan sen arvoihin. Rikosseuraamuslaitoksen pitäisi pystyä saamaan eri tahot vakuuttuneeksi siitä, että kuntouttava ja asteittain vapauttava kriminaalipolitiikka on tehokasta sekä vaikuttavaa. Tämän kautta syntyisi luottamusta Rikosseuraamuslaitoksen ja sen sidosryhmien välille. Rikosseuraamuslaitoksen olisi helpompaa lunastaa paikkansa asiantuntevana viranomaisena, jos sidosryhmien odotukset eivät olisi täysin päinvastaiset virallisen vision kanssa. Maine nimenomaan muodostuu organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa, jossa sidosryhmille muodostuneita mielikuvia testataan. Jos mielikuvat eivät täsmää organisaation todellisen toiminnan kanssa, maine voi kriisiytyä.

7.2.3 Ulkoisen viestinnän haasteet heijastuvat myös sisäiseen keskusteluun

Haastateltavat kokevat, että sisäisessä viestinnässä on samankaltaisia haasteita kuin ulkoisessa viestinnässä. Vaikka on olemassa yhteinen strategia, arvot sekä visio, on luonnollista, että organisaation sisällä on eri tavoin ajattelevia ihmisiä. Sisäisessä keskustelussa on nähtävissä samankaltaista haastamista kuin julkisessa keskustelussa. Tämä haastaminen heijastuu myös koko organisaation maineeseen. Se vaikuttaa niihin käsityksiin, mitä organisaation työntekijöille Rikosseuraamuslaitoksesta muodostuu. Nämä käsitykset taas peilautuvat suoraan työntekijöiden päivittäiseen työhön ja sitä kautta myös organisaation ulkopuolelle.

”Kyllä se on tosiasia, että sisäisestikin meissä virkamiehissä on eri tavoin ajattelevia, vaikka meillä on strategia, jossa on yhteiset arvot ja tavoitteet. Kyllähän se kuitenkin mahdollistaa sen, että on näitä heijastumia ihan vastaavasta kuin on tämä julkinen keskustelu – – saatetaan samalla tavalla haastaa sisäisestikin myös sitä, että tehdäänkö oikeilla painotuksilla oikeita asioita.” (H8)

Eräs haastateltavista on sitä mieltä, ettei strategisia tavoitteita ole täysin jaettu kaikilla organisaation tasoilla. Toisaalta sisäisessä viestinnässä on tapahtunut kehitystä, ja toiminnan lähtökohdat hyväksytään jo melko hyvin.

”Toki me uskotellaan vahvasti, että meidän koko henkilöstö ymmärtää nämä meidän strategiset tavoitteet ja arvot, mutta en mä ihan vakuuttunut ole, että ne ihan jakamattomasti

kaikkialla organisaation sisällä jaettaisiin (...) mutta kyllä jotenkin aistin, että tässä sisäisessä viestinnässä on menty eteenpäin, se viesti on alkanut mennä perille ja paremmin hyväksytään tämä lähtökohta ja strategia.” (H7)

Sisäisessä viestinnässä on nähtävissä samaa odotusten ja virallisen toimintapolitiikan ristiriitaa kuin ulkoisessa viestinnässä. Vaikka turvallisuusnäkökulmaa ja kuntoutusnäkökulmaa on pyritty lähentämään, on organisaation sisällä ihmisiä, jotka ajattelevat asioita vahvemmin jommastakummasta näkökulmasta. Esimerkiksi niille, jotka tarkastelevat asioita enemmän kuntoutusnäkökulmasta, Rikosseuraamuslaitoksen toiminta ei välttämättä ole ristiriidassa heidän odotustensa kanssa. Kun taas niille, jotka tarkastelevat asioita vahvemmin turvallisuusnäkökulmasta, eivät välttämättä sisäistä samalla tavalla ajatusta kuntouttavasta asiantuntijaorganisaatiosta ja asteittain vapauttavasta, vankeusrangaistuksia välttelevästä kriminaalipolitiikasta.

”Tietysti omassa sisäisessä viestinnässä tietyllä tavalla on samanlaisia haasteita kuin ulkoisessa viestinnässä. Meillä kuitenkin henkilöstö katsoo näitä asioita eri positioista (...) esimerkiksi katsooko näitä asioita turvallisuusnäkökulmasta vai kuntoutusnäkökulmasta, siinä on eroa vieläkin, vaikka me näitä kahta näkökulmaa pyritään kokoajan lähentämään ja mielellään näkisimme, että molemmat näkökulmat olisi kaikkien ihmisten työssä läsnä.” (H5)

Eräs haastateltava toteaa, että turvallisuusnäkökulman jättäminen vähemmälle huomiolle on ongelmallista maineen kannalta. Sen sijaan, että turvallisuusnäkökulma ja kuntoutusnäkökulma nähtäisiin toisilleen vastakkaisina, tulisi ennemminkin ajatella niiden olevan toisiaan täydentäviä asioita. Ilman laitosturvallisuutta on mahdotonta ylläpitää ja kehittää minkäänlaista kuntouttavaa toimintaa. Ilman kuntouttavaa toimintaa on taas hyvin vaikea integroida rikollisia takaisin yhteiskuntaan yhteiskuntakelpoisiksi yksilöiksi. Haastateltavan mukaan, Suomessa tulisikin nostaa turvallisuusnäkökulma tässä mielessä vahvemmin esiin imagokysymyksenä, niin kuin monessa muussa maassa on tehty. Tämä saattaisi pehmentää sitä odotusten ristiriitaa, mitä joillakin sidosryhmillä on Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa kohtaan.

”Nykyinen ylin johto ei ole hirveästi halunnut tuolla turvallisuusnäkökulmalla ratsastaa. Sehän monissa maissa tuodaan esille yhtenä vahvana imagokysymyksenä (...) turvallisuusnäkökulma ja kuntoutusnäkökulma on nähty mun mielestä väärin ikään kuin toisilleen vastakkaisina ambivalentteina asioina (...) ei mitään kuntouttavaa toimintaa ole, jos ei ole laitosturvallisuutta. Luulen, että se olisi yksi sellainen strateginen avain viedä sitä positiivista asiaa paremmassa valossa näkyviin.” (H7)

Sisäisessä viestinnässä koetaan tärkeäksi se, ettei esiin nostettaisi ainoastaan negatiivisia asioita. Jos positiiviset asiat jäävät taka-alalle, saattaa sisäinen viestintä keskittyä pelkästään negatiivisten ongelmien ratkaisemiseen. Tällöin viestintä on vain reagointia tilanteisiin, kun jokin menee pieleen, jolloin positiivisten mielikuvien ja maineen rakentaminen jää taka-alalle. Maineen kannalta olisi tärkeää, että viestinnän osaamista olisi kaikilla organisaation tasoilla. Toisaalta koetaan, että viestinnän tulee olla hyvin harkittua ja keskitettyä, mutta ammattitaitoa tulisi myös siirtää keskushallinnosta operatiiviselle tasolle enemmän, jotta kriisitilanteet eivät aiheuttaisi suuria mainehaittoja.

”Kyllä sitten alueilla vankilajohdolla on oma roolinsa ja joutuvatkin sitten median eteen usein just näissä ikävissä asioissa (...) se mediaseksikkyys tulee just näistä epäonnistumisista ja se on vähän ikävää ja yksi suuri haaste tässä viestinnässä. Meillä on aika keskitettyä tämä viestintä ja sitten nämä, jotka johtavat operatiivista toimintaa, joutuvat aika kieli keskelle suuta. Ne puhuu ohi suunsa tai ristiin rastiin siitä, mitä ollaan sovittu (...) vankilanjohtajan valta on selvästi vähentynyt, se on enemmän tällainen toimeenpaneva virkamies, joka joutuu noudattamaan aika tarkasti ylemmän johdon ja aluejohdon linjauksia.” (H7)

Silloin, kun sisäisesti on olemassa selkeä viesti, jota halutaan viedä ulospäin, maineen rakentamisessa voidaan haastateltavien näkemysten mukaan onnistua. Se kuitenkin vaatii sen, että viesti on sisäistetty ja hyväksytty organisaation kaikilla tasoilla. Rikosseuraamuslaitoksella on olemassa hyviä kokemuksia siitä, kun on ollut selkeä yhteinen visio, jota on tietoisesti tuotu ulospäin. Tämä on kuitenkin rajoittunut vain tiettyihin projekteihin, kuten Mikkelin unohtumattomaan yöhön, jossa ulkopuolisia sidosryhmiä kutsuttiin vankilaan viettämään yötä vangin asemassa. Tapahtuma onnistui hyvin ja se sai paljon positiivista palautetta. Onnistuminen johtui pitkälti siitä, että koko organisaatiolla oli selkeä yhteinen viesti, jota vietiin kyseenalaistamatta ulospäin.

”Jos on joku tällainen yhteinen viesti, jos siihen valmennetaan ja tiedetään, mitä halutaan viestiä, niin silloin tullaan tähän, että viestinnällä voidaan vaikuttaa (...) mutta sitten huomaa joskus, kun oltiin tehty aika isokin panostus johonkin asiaan, niin yksittäinen henkilö vie sen sivuraiteelle ja siitä nostetaan se uutinen, vaikkei se ole ollut alun perin se juttu, mitä haluttiin viestiä ulos.” (H3)

Tällaista selkeää visiota toivottaisiin olevan enemmän myös jokapäiväisessä työssä, jotta pahojen ohilyöntien riski vähenisi. Yksi tapa tämän asian edesauttamiseen on tarjota viestinnän koulutusta sisäisesti työntekijöille. Tähän ollaan haastateltavien mukaan tulevaisuudessa panostamassa

enemmän. Koulutuksen avulla voitaisiin parantaa työntekijöiden ymmärrystä siitä, että he ovat jokapäiväisellä toiminnallaan maineen rakentajia.

”Tarjoaisin viestinnän koulutusta (...) vaikka arvot ja tavoitteet on yhtenäisiä, pitäisi miettiä, että mikä se viesti ja viestintästrategia on, että myöskin tätä positiivista julkikuvaa saataisiin enemmän alan ulkopuolelle välitettyä. Mun mielestä rise on hiukan passiivinen tässä. Me jäädään jalkoihin poliisille, tullille ja rajalle monta kertaa juuri näiden positiivisten asioiden esiin tuomisessa.” (H7)

Tällä tavalla positiivista julkikuvaa voitaisiin saada vahvemmin tuotua esille arkipäiväisessä työssä, eikä ainoastaan virallisissa tiedotteissa tai muissa ulkoisen markkinoinnin keinoissa. Maine kuitenkin perustuu hyvin tehdylle luottamukseen perustuvalla työllä. Tämän kaltaiselle kehitykselle on selkeästi tarvetta, sillä niin kuin eräs haastateltava toteaa, Rikosseuraamuslaitos on jäänyt tässä asiassa muiden samankaltaisten toimijoiden jalkoihin.

7.3 Sosiaalinen media

7.3.1 Osaamisen puute ja sosiaalisen median tuntemattomuus

Sosiaalinen media näyttäytyy Rikosseuraamuslaitokselle melko vieraana. Haastateltavien mukaan organisaatiosta puuttuu sosiaalisen median osaamista. Osaamisen puute johtuu pitkälti organisaation ikärakenteesta. Työntekijöiden joukossa ei ole montaa nuoremman sukupolven edustajaa, jotka olisivat tottuneet käyttämään monipuolisesti eri sosiaalisen median palveluja. Moni haastateltava kokee sosiaalisen median vieraaksi ja tuntemattomaksi areenaksi. Kovinkaan moni ei itse edes ole sosiaalisessa mediassa aktiivisesti mukana.

”Ei ole varmaan tarpeeksi tietämystä – ja varmaan tämä on pikkasen myös ikäpolvikysymys. Että kyllä sitä tietämystä pitäisi olla toisella tavalla.” (H6)

”Kyllä luulen, että puuttuu ihan osaamista ja tietouttakin, koska jos katsoo vaikka keskushallinnon ikäjakaumaa, niin eihän täällä ole sellaista facebook sukupolvea töissä, että en tiedä sitten, osaisiko he siinä toimia tai edes arvioida sen hyötyjä ja haittoja. Itse en ainakaan osaa. Mulle on kuitenkin niin vieras tavallaan se maailma.” (H5)

Osaamattomuus ja tuntemattomuus aiheuttavat epäluuloisuutta ja kriittisyyttä sosiaalista mediaa kohtaan. Kritiikki kohdistuu siihen hyötyyn ja lisäarvoon, mitä sosiaalinen media toisi mukanaan. Sosiaaliseen mediaan meno vaatii perusteellista suunnittelua ja se tuottaa paljon lisätyötä jo valmiiksi kiireisille virkamiehille. Tämä lisätyön ja hyödyn välistä suhdetta ei ole täysin sisäistetty

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiossa. Osa kokee, ettei sosiaaliseen mediaan meneminen tuo tarpeeksi lisäarvoa suhteutettuna siihen vaadittavaan työmäärään.

” Toisille se taas näyttäytyy sellaisena, että mikä on se hyöty ja lisäarvo, jos sinne mennään. Paitsi, että se tuo jossain määrin lisätyötä, koska aina jollakin pitää olla se valmius vastaamiseen. – – Aika lailla se pelko ja kriittinen suhtautuminen siihen hyötyyn, lisäarvoon.”
(H3)

Sosiaalisen median vieraus aiheuttaa haastateltavissa myös epäluuloja siitä, miten sosiaalisessa mediassa tulisi toimia. Yhtenä haasteena tunnutaan pitävän sitä, että Rikosseuraamuslaitoksessa tulisi olla valmius viestiä sosiaalisessa mediassa mihin vuorokauden aikaan tahansa. Monella haastateltavalla on sellainen mielikuva, että jonkun pitäisi olla päivystämässä sosiaalisen median tilejä vuorokauden ympäri, jotta minkäänlainen mainekriisi ei pääsisi eskaloitumaan.

”Siellä toimitaan tavallaan niin nopeassa tempossa, että siellä pitäisi olla kokoajan.” (H5)

Toisaalta haastatteluista nousee esiin myös toisenlaisia näkemyksiä, joiden mukaan sosiaalisessa mediassa ei tarvitse olla läsnä kokoajan. Riittää, että siellä ollaan vastaamassa virka-aikana.

”Se ei ole sellainen, että se sitoisi sillä tavalla, että jonkun on oltava somessa kokoajan tekemässä jotakin, niin kuin monella on varmaan se käsitys – – ei siellä tarvitse olla 24/7 läsnä, vaan voi kirjoittaa, että vastaamme kysymyksiin virka-aikana tms.” (H2)

Viralliset ohjeet sosiaalista mediaa koskien ovat aika lailla sosiaalisen median poissulkevia, joskin Rikosseuraamuslaitos on hiljattain avannut Twitter –tilin. Tuntuu, ettei organisaatiossa ole ollut halukkuutta tai motivaatiota viedä asiaa eteenpäin, jolloin viralliset linjaukset ovat pysyneet vuodesta toiseen samoina. Motivaation puute johtuu luultavimmin osaamattomuudesta. Ei tiedetä tarpeeksi, mitä sosiaalinen media ilmiönä tarkoittaa, ja mitä kaikkia mahdollisuuksia se tarjoaa. Asenteissa on kuitenkin nähtävissä muutosta, ja moni haastateltava on sitä mieltä, että sosiaaliseen mediaan menemistä ja siellä olemisen laajentamista pitää pohtia uudestaan. Eräs haastateltavista oli jopa sitä mieltä, että on noloa, jos julkinen virasto ei ole tällä vuosikymmenellä millään tavalla sosiaalisessa mediassa. Seuraavaksi on tarkoitus käydä läpi tarkemmin, mitä uhkia ja toisaalta mahdollisuuksia sosiaalinen media haastateltavien näkemysten mukaan aiheuttaa Rikosseuraamuslaitoksen maineelle.

7.3.2 Riskeinä vihapuheen lisääntyminen ja näkymättömyys

Yhtenä uhkakuvana katsotaan olevan, että vihamielinen keskustelu lisääntyisi Rikosseuraamuslaitoksen sosiaaliseen mediaan liittymisen myötä. Tavallaan ajatellaan, että Rikosseuraamuslaitoksen läsnäolo provosoisi ihmisiä vihapuheeseen. Jos tällainen negatiivissävytteinen keskustelu lisääntyisi Rikosseuraamuslaitoksen omilla tileillä, se vaarantaisi organisaation maineen. Uhkakuvaa perustellaan sillä, että monesti alaan liittyvä keskustelu internetin keskustelupalstoilla on melko negatiivissävytteistä ja harkitsematonta.

”No ainakaan laajemmin kriminaalipoliittisessa keskustelussa se (sosiaalinen media) ei näytä oikein hyviä puoliaan. Kyllä se on yhteiskuntapolitiikan ala, joka sosiaalisen median keskusteluissa menee hyvin helposti överiksi ja vihapuheet on hyvin herkässä.” (H6)

”Mutta kyllä se on näin, että aina kun siellä on jostakin meitä koskevasta yleisöä tai ainakin jotain osaa kuohuttavasta tapauksesta uutisoidaan, niin siitä virii tällainen vilkas keskustelu – en yleensä viitsi edes lukea niitä, koska yleensä niissä on se jakauma, että 90% niistä on aikamoista räiskintää. Just tällaista taivastelua siitä, miten Suomessa rikollisia lellitään ja pajataan ja sitten vaaditaan kaikenlaista kovennusta.” (H5)

Ongelmallisena nähdään se, että Rikosseuraamuslaitosta ja koko alaa koskevaan julkiseen keskusteluun osallistuu melko pieni joukko ihmisiä eri sosiaalisen median kanavilla. Tämä marginaalinen joukko yleensä edustaa kommentoijien kaltaista näkemystä, että kriminaalipoliittikkaa tulisi Suomessa kiristää ja rangaistuksia koventaa. Tämän kaltainen kielteinen ja vihamielinen keskustelu leimaa helposti kaikkea Rikosseuraamuslaitoksesta käytävää keskustelua, jolloin julkikuvasta muodostuu melko yksipuoleinen. Jos tämä yksipuolinen näkemys Rikosseuraamuslaitoksen toiminnasta leviäisi laajalle, saattaisi se olla haitaksi sen maineelle. Sosiaalisessa mediassa voidaan levittää faktatietoa ja positiivisia asioita, mutta sen ei uskota tehoavan välttämättä sellaiseen ihmisjoukkoon, jotka ovat valinneet oman kantansa vaikuttamisyrityksistä huolimatta.

”Se on vähän niin, että toisaalta voidaan jakaa positiivista informaatiota ja lisätä hyvää mainetta. Mutta sitten on se vastapuoli, että siellä on joukko ihmisiä, jotka ei ymmärrä meidän työtä, ei tunne sitä ja katsoo vain, että vankeja paapotaan ja heidän mielestään olosuhteet vankiloissa pitäisi olla huonot. – Vaikea tietää, miten paljon sellainen kielteinen ja vihamielinen suhtautuminen, yksipuolinen näkökanta meidän asioihin, jos se jylläisi paljon nykyistä enemmän, jos se sitten veisikin sitä mainetta huonompaan suuntaan.” (H1)

Haasteelliseksi sosiaalisessa mediassa pidetään myös sitä, että siellä toimitaan nopeassa tempossa. Jotta nopea toiminta olisi mahdollista, se vaatii riittävää resursointia. Kun on kyse viranomaistoiminnasta, tulee pohtia melko tarkkaan se viestin sisältö, mitä sosiaaliseen mediaan voi laittaa. Vaikka viestintä tapahtuu nopeassa tempossa, tulisi sen olla harkittua, huolellista sekä ammattitaitoista. Sosiaalinen media nähdään sellaisena kanavana, jossa tulee olla aktiivisesti läsnä, jotta mahdolliset hyödyt voitaisiin saavuttaa.

Yhtenä uhkakuvana nähdään myös sosiaalisesta mediasta ulkopuolelle jääminen. Tällöin ongelmaksi muodostuisi se, että Rikosseuraamuslaitos jäisi näkymättömäksi viranomaiseksi sidosryhmien silmissä. Tärkeäksi koetaan, että Rikosseuraamuslaitos on läsnä sellaisilla kanavilla, jossa eri sidosryhmät myös ovat. On strateginen valinta, haluaako Rikosseuraamuslaitos olla mukana siitä käytävästä keskustelusta ja mielikuvien luomisesta, vai haluaako se jättäytyä siitä ulkopuolelle. Niin kuin eräs haastateltavista toteaa:

”Jos halutaan olla näkymätön, niin sitten ei mennä someen, mutta jos halutaan olla näkyvä ja mukana yhteiskunnan keskustelussa niin sitten mennään someen.” (H2)

Joidenkin haastateltavien mielestä sosiaalisesta mediasta ulos jättäytyminen antaa Rikosseuraamuslaitoksesta ja sen toiminnasta harsoisen ja salamyhkäisen kuvan. Tällainen kuva on uskottavuuden kannalta kyseenalainen. Yhteiskunnallisessa keskustelussa tulisi olla mukana jatkuvasti, eikä vain silloin, kun jotakin menee pieleen. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että perusteena sosiaalisesta mediasta pois jättäytymiseen ei voi olla se, että siellä voi kohdata hankalia ihmisiä. Jatkuva välttely saattaa alkaa näyttämään maineen kannalta jo huonommalta kuin sosiaalisessa mediassa mukana oleminen.

”Se on aina uhka, jos me ei olla siellä, niin meistä välittyy aika harsoinen ja reaktiivinen kuva. Me reagoidaan silloin, kun meillä on jotakin pielessä. Me annetaan tuollaisia kauhean ympäröityä tiedotteita julkisuuteen ja siitä tulee vähän sellainen salamyhkäisyyden leima. Että ei osata mainostaa itseämme ja ei olla uskottavia, se uskottavuuden menetys on siinä ehkä se suurin ongelma.” (H7)

”Mutta jos miettii tarkemmin niin syynä siihen, että ei mennä someen, ei voi olla se, että on jotain ihmisiä, joita me ei haluta kohdata. Koska kyllähän nimenomaan tämän kaltaisen organisaation pitäisi pystyä kohtaamaan kaikenlaisia yksilöitä.” (H2)

Sosiaalisessa mediassa näkymisen katsotaan vaikuttavan myös työnantajakuvaan. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy tulevaisuudessa, ja on tärkeää luoda organisaatiosta nykyaikainen ja

vitaali kuva, jotta osaava työvoima hakeutuisi sen palvelukseen. Osaava työvoima on olennaista jo Rikosseuraamuslaitoksen itse itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Vaikka työvoimasta on vielä tarjontaa, niin ihmiset kokee, ettei tämä organisaatio ole tältä vuosikymmeneltä niin eihän ne sitten kauaa tee töitä täällä – – että jotenkin pitäisi sellainen ulkoisesti vitaalin organisaation mielikuva luoda sinne.” (H7)

Tällä hetkellä rikosseuraamuslaitoksen työnantajakuva koetaan olevan haastateltavien mielestä hieman vanhanaikainen eikä välttämättä kovin houkutteleva. Ala on itsessään jo niin haastava ja henkisesti rankka, jolloin osaavan työvoiman löytäminen on haasteellista. Jo tämän takia olisi tärkeää pystyä luomaan Rikosseuraamuslaitoksesta moderni työnantajakuva, jotta osaava työvoima ei katoaisi muualle.

7.3.3 Mahdollisuuksina tunnettuuden lisääminen ja keskusteluun osallistuminen

Sosiaalisessa mediassa nähdään maineen kannalta myös mahdollisuuksia. Yhdeksi mahdollisuudeksi koetaan jo aiemmin esiin tulleen tunnettuusongelman parantaminen. Sosiaalisessa mediassa Rikosseuraamuslaitos pystyisi osallistumaan siitä käytävään keskusteluun ja siten oikaisemaan siitä syntyneitä vääriä käsityksiä sekä vaikuttamaan itse siihen liitettäviin mielikuviin. Esimerkiksi kriisitilanteessa olisi olemassa väylä, jossa pystyisi nopeasti reagoimaan ja saamaan oman näkemyksen paremmin esiin. Tiedonvälitys on mahdollista hoitaa nopeammin verrattuna perinteisiin viestinnän keinoihin. Tällöin keskustelu ei välttämättä lähtisi täysin omille urilleen, jos siihen pystyttäisiin puuttumaan tarpeeksi ajoissa.

”Aikaisemmin jo keskusteltiin tästä tunnettuudesta, että sitä voisi lisätä, niin siitä näkökulmasta olisi ihan ehdottomasti mentävä someen. – – pystytään osallistumaan niihin keskusteluihin, jos meitä kohtaa joku epämiellyttävä kriisi, niin sehän olisi just se paikka, missä me voidaan korjata väärinkäsityksiä ja ohjaamaan väärää keskustelua oikeaan suuntaan.” (H2)

Oman äänen esiin tuomisella koetaan olevan vaikutusta myös poliittisiin päättäjiin. Kun alan tunnettuus lisääntyy poliittisten päättäjien keskuudessa, saattaa suhtautuminen sitä kohtaan muuttua. Tämä suhtautuminen saattaa näkyä esimerkiksi budjettikehyksissä. Muun muassa syyttäjälaitos sai lisärahoitusta esiintyessään näkyvästi mediassa, kun sitä kohtasi uhka yhteistoimintaneuvotteluista. Aktiivinen näkyminen julkisuudessa poiki sille lisärahoitusta ja yt-uhka poistui. Rikosseuraamuslaitoksen kannattaa osallistua aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun

muutenkin kuin vain ministeriöhuonekokouksissa, sillä se kilpailee samoista rahoista kuin kaikki muutkin julkisrahoitteiset toimijat.

”Ollaanhan se nähty, että medialla on valtaa siihen, miten näitä rahoja jaetaan julkishallinnossa.” (H2)

Moni haastateltava on sitä mieltä, että uhkakuvista huolimatta oikein resursoituna ja suunniteltuna sosiaalinen media on hyvä kanava levittää tietoa ja positiivisia asioita Rikosseuraamuslaitoksesta. Sosiaalisen median merkityksen koetaan kasvavan ennestään tulevaisuudessa, koska nuoremmat sukupolvet viettävät paljon aikaa siellä, jolloin se saattaa olla ainoa kanava tavoittaa sellaiset henkilöt, jotka muutoin eivät seuraa uutisia tai muita perinteisiä medioita. Erään haastateltavan mukaan sosiaalinen media sopii Rikosseuraamuslaitoksen organisaatioon itse asiassa paljon paremmin kuin moneen muuhun. Rikosseuraamuslaitoksella on paljon erilaista materiaalia, jota jakaa, ja jonka avulla vaikuttaa mielikuviin. Vankilat ja niiden arki kuitenkin kiinnostaa ihmisiä, ja sosiaalinen media voisi olla vartenotettava kanava jakaa faktatietoa niistä.

”Kyllä uskon, että jos voitaisiin siihen panostaa, jos meillä olisi henkilökuntaa, joka tekisi sitä päätoimisesti, niin kyllähän sitä kautta pystyttäisiin jakamaan informaatiota siitä, mitä me tehdään.” (H1)

”Tänne sopii some paljon paremmin kuin muuhun organisaatioon. On paljon perustietoa, mitä voidaan jakaa. On huumekoirat, vankiloiden työtoiminta, vankilatuotteet, vankilan arki kiinnostaa ihmisiä. – – Tämä organisaatio on jo sellainen, että on matskua mitä jakaa. Sillä voitaisiin vaikuttaa tähän tunnettuuteen ja aina päättäjiä myöten, ja myös ihan kansalaisten osalta.” (H2)

Silloin, jos resursointi tai suunnittelu on vajaata, ei nähdä mahdollisuuksia toimia sosiaalisessa mediassa. Niin kuin muunkin ulkoisen (ja sisäisen) viestinnän, myös sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän tulee olla hyvin harkittua ja ammattimaista. Maineen kannalta sosiaalinen media on sellainen areena, johon ei kannata lähteä harjoittelemaan viestinnän osaamista. Edellytyksenä sosiaalisessa mediassa esiintymiselle haastateltavat kokevat sen, että toiminta siellä on hyvin suunniteltua, ammattimaista ja aktiivista. Reaktiivisuus koetaan maineen ja julkikuvan kannalta haitallisemmaksi kuin sosiaalisesta mediasta ulkopuolelle jääminen.

”Silloin en näe mahdollisuuksia siellä toimia, jos sitä ei resursoida ja ollaan vähän niin kuin puolivaloilla siinä mukana – – kysymys on vaan se, miten ammattimaisesti se hoidetaan.” (H4)

7.4 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ensinnäkin, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on. Tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei maineen käsite ole täysin selkeä kaikille haastateltaville. Moni liittää maineen hyvän julkisuuskuvaan eli siihen, millaisena Rikosseuraamuslaitos näyttäytyy ulkopuolisille sidosryhmille. Toisin sanoen Rikosseuraamuslaitoksen imagon ajatellaan olevan sama asia kuin sen maine. Se miksi maine ymmärretään hyvänä julkisuuskuvana saattaa johtua siitä, että julkisen organisaation toiminnan kannalta tärkeää on legitimizeetin säilyttäminen. Legitimiteetti liittyy paljolti siihen, miltä organisaatio näyttää ulkopuolisten silmissä. Toimiiko se luotettavasti, tasapuolisesti ja yleisesti hyväksyttyjen eettisten koodien mukaisesti. Toisekseen medialla on paljon vaikutusta siihen, millaisessa valossa organisaatio julkisuudessa esiintyy. Tämä mediaesiintyminen vaikuttaa organisaatiosta syntyviin mielikuviin ja julkisuuskuvaan. Rikosseuraamuslaitos näkyy mediassa usein ikävien asioiden yhteydessä, jolloin kuva organisaatiosta muodostuu helposti melko yksipuoleiseksi. Se, miksi maine yhdistetään helposti julkisuuskuvaan, on täten ymmärrettävää.

Maine liitetään myös hyvään ja luotettavaan viranomaistoimintaan. Näiden näkemysten mukaan maine rakentuu hyvin hoidetulle viranomaistoiminnalle, joka kestää julkista tarkastelua. Tässä mielessä maineen syvin olemus ymmärretään, sillä maine on pohjimmiltaan organisaation hyviä tekoja (ks. esim. Fombrun 1996; Aula ja Heinonen 2002). Tärkeiksi asioiksi maineen kannalta koetaan sidosryhmien luottamus organisaatiota kohtaan. Luottamusta pidetään toiminnan jatkuvuuden ja onnistumisen kannalta ehdottomana. Ilman luottamusta olisi kovin vaikea toteuttaa organisaation keskeistä tavoitetta, joka on yhteiskunnan turvallisuudesta huolehtiminen ja turvallisuuden tunteen parantaminen. Myös työntekijöiden asema maineen rakentajina tunnistetaan. Henkilöstö on maineen ytimessä, ja on tärkeää, että he sisäistävät organisaation arvot sekä tavoitteet ja toteuttavat niitä omassa työssään. Hyvä viranomaistyö ei ole mahdollista, jos työntekijät eivät hoida tehtäviensä edellytillä tavalla, hyvää käytöstä osoittaen.

Ongelmallisena koetaan se, ettei Rikosseuraamuslaitos organisaationa ole kovin tunnettu. Erityisesti suuren yleisön keskuudessa Rikosseuraamuslaitos ja laajemmin koko rikosseuraamusala tuntuu olevan melko tuntematon. Moni varmasti tietää, että on olemassa vankiloita, mutta kaikki muu alaan liittyvä toiminta on tuntemattomampaa. Tunnettuusongelmaan liittyy vahvasti myös mediajulkisuus. Koska Rikosseuraamuslaitos esiintyy mediassa usein negatiivisten asioiden yhteydessä, kuten vankikarkaamisten, syntyy organisaatiosta ulospäin melko yksipuolinen kuva.

Tällöin Rikosseuraamuslaitos tunnetaan helposti vain ikävistä tapahtumista, ja kaikki muu jää näiden mediaesiintymisten varjoon.

Tunnettuusongelmaa on havaittavissa myös poliittisissa päättäjissä. Useat haastateltavat toivoivat, että poliittiset päättäjät ja muut viranomaisryhmät tunsivat Rikosseuraamuslaitosta ja sen toiminnan tavoitteita paremmin. Tunnettuus koetaan tärkeäksi toiminnan laadun ja jatkuvuuden kannalta. Rikosseuraamuslaitos on kuitenkin poliittisessa ohjauksessa oleva virasto, jonka toiminta on riippuvaista siitä, kuinka paljon organisaation halutaan kulloisenakin poliittisena aikakautena panostaa. Tähän panostuksen määrään vaikuttaa merkittävästi se, millaisena virasto poliittisille päättäjille näyttäytyy, ja kuinka tärkeänä sen toimintaa pidetään. Toisin sanoen panostuksen määrään vaikuttaa se, millainen maine Rikosseuraamuslaitoksella on näiden päättävien tahojen mielissä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää myös, mitä haasteita maineen rakentaminen aiheuttaa Rikosseuraamuslaitoksen ulkoiselle viestinnälle. Keskeisiä teemoja, mitkä nousivat aineistosta esiin, ovat hallitsemattomuus, alan haasteellisuus sekä sidosryhmien odotusten ristiriita viralliseen toimintapolitiikkaan. Hallitsemattomuudella tarkoitetaan sitä, ettei organisaatio itse pysty hallitsemaan siitä julkisuudessa käytäviä keskusteluja. Julkisen organisaation on palveluperiaatteen mukaisesti kerrottava avoimesti toiminnastaan julkisuuteen, lukuun ottamatta asioita, joita suojaa julkisuuslaki. Rikosseuraamuslaitoksen on kuitenkin mahdotonta täysin kontrolloida sitä, mitä siitä kirjoitetaan. Tällöin hyvä tunnettuus on etu. Jos organisaatio tunnetaan hyvin, eivät negatiivissävytteiset kirjoitukset välttämättä vaikuta organisaatiosta syntyviin mielikuviin niin vahvasti kuin silloin, jos organisaatio on entuudestaan täysin tuntematon.

Rikosseuraamusala on viestinnän kannalta haasteellinen. Rikosseuraamuslaitoksen asiakaskunta ei ole yhteiskunnassa kaikkein suosituin, ja niin sanotun suuren yleisön oikeustaju tuntuu olevan osittain ristiriidassa vallitsevan kriminaalipolitiikan kanssa. Toki julkiseen keskusteluun eri kanavilla osallistuu usein marginaalinen joukko ihmisiä. Tämä marginaalinen joukko edustaa usein sitä kaikkein kriittisintä mielipidettä vallitsevasta kriminaalipolitiikasta. Haastateltavat kokevat, että suurimmalle osalle kansalaisista riittää, että on olemassa toimiva, luotettava ja oikeudenmukainen rikosseuraamusjärjestelmä. Tämä marginaalinen kriittinen joukko kuitenkin vaikuttaa vahvasti niihin mielikuviin, joita organisaatiosta syntyy. Täten julkisuudessa ja eri sosiaalisen median kanavilla käytyjä keskusteluja ei tulisi vähätellä, joskaan niihin ei kannata myöskään liikaa lähteä mukaan, jotteivät ne paisuisi haluttua laajemmiksi. Oleellista on kuitenkin se, että Rikosseuraamuslaitos jollain tapaa pyrkisi olemaan mukana siitä käytävissä keskusteluissa. Jotta

tunnettuutta voidaan lisätä ja luottamus eri sidosryhmiin säilyttää, on organisaation hyvä käydä avointa dialogia sen eri sidosryhmien välillä. Yksi tapa tähän dialogiin on olla läsnä sosiaalisessa mediassa.

Haastateltavat kokevat sosiaalisen median sekä uhkana että mahdollisuutena Rikosseuraamuslaitoksen maineelle. Keskeisenä uhkakuvana pidetään sitä, ettei organisaatiossa ole tarpeeksi osaamista ja tietämystä sosiaalisesta mediasta. Sosiaalista mediaa pidetään yleisesti merkittävänä ja tärkeänä ulkoisen viestinnän kanavana, mutta sinne meneminen ja siellä toimiminen vaatisi organisaatiolta paljon ponnistuksia ja resursseja. Osa haastateltavista kokee, ettei nykyisillä resursseilla ole mahdollista toimia sosiaalisessa mediassa sen vaatimalla tavalla. Moni kuitenkin on sitä mieltä, että sosiaalisessa mediassa tulisi olla, kunhan se vain hoidetaan tarpeeksi ammattimaisesti.

Uhkakuvina sosiaalisen median suhteen pidetään vihamielisen puheen lisääntymistä, sosiaalisen median vaativaa nopeatempoisuutta, mutta myös sosiaalisesta mediasta ulos jättäytymistä. Etuina puolestaan pidetään mahdollisuutta osallistua Rikosseuraamuslaitoksesta käytäviin keskusteluihin, jonka avulla voidaan lisätä positiivisia mielikuvia ja parantaa tunnettuutta. Kun ongelmana pidettiin sitä, että mediassa muodostuva julkisuuskuva on liian yksipuoleinen, on tärkeää, että Rikosseuraamuslaitos saa myös oman äänensä kuuluviin. Jos Rikosseuraamuslaitosta koskevia keskusteluja käydään eri sosiaalisen median palveluissa, ei niihin osallistuminen onnistu ilman, että virasto on itse sosiaalisessa mediassa mukana jollakin tavalla. Onnistuneen dialogin luomiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeää olla mukana yhteiskunnan kehityksessä eikä jättäytyä siitä ulkopuolelle vedoten resurssien tai osaamisen vähäisyyteen. Haastateltavat ovat yksimielisesti sitä mieltä, että sosiaalista mediaa tulee pohtia uudelleen ja jollain tavalla olla siinä osallisena. Tähän on jo ryhdytty Twitter-tilin avaamisen myötä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimusaihetta yhdistelemällä teoreettisia näkökulmia ja kerättyä empiiristä aineistoa. Pohdinnassa pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin sekä lisäämään tavoitteiden mukaisesti ymmärrystä tutkimusaiheesta. Pohdinnan lopuksi tutkimusta arvioidaan kriittisesti nostamalla esiin mahdollisia ongelmakohtia. Tämän jälkeen esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.1 Pohdinta

8.1.1 Mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on, mitä ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa ajatellaan olevan, ja koetaanko sosiaalinen media sopivaksi ulkoisen viestinnän ja maineen rakentamisen kanavaksi Rikosseuraamuslaitoksen kaltaiselle organisaatiolle. Aikaisempaan tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että organisaation maine on tärkeimpien sidosryhmien tekemä kokonaisarviointi organisaatiosta (Fombrun 1996). Maine on lista organisaation menneistä teoista (Sztompka 2000, 71). Maine muodostuu organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa, jolloin sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta kohtaavat todellisuuden. Koska maine perustuu organisaation todelliselle toiminnalle, on se enemmän kuin pelkkä julkinen kuva tai tuotteeseen perustuva brändi. (Aula ja Heinonen 2002.)

Useat haastateltavat liittävät maineen hyvään julkisuuskuvaan. Maineen ajatellaan muodostuvan siitä, millaisena Rikosseuraamuslaitos näyttäytyy ulkopuolisille. Tämä tulos ei ole täysin ainutlaatuinen, sillä aikaisempien tutkimuksien mukaan organisaation maine ymmärretään usein samaksi asiaksi kuin organisaation julkinen kuva eli imago. (ks. Dowling 2001; Aula ja Heinonen 2002; van Riel ja Fombrun 2007.) Se, että haastateltavat liittävät Rikosseuraamuslaitoksen maineen hyvään julkisuuskuvaan, on ymmärrettävää. Niin kuin Luoma-aho (2005) toteaa, julkiset organisaatiot painiskelevat lisääntyneen legitimizeettikriisin kanssa ympäristössä, joka on muuttunut yhä kompleksisemmaksi. Julkisten organisaatioiden tehtäväkenttä on laajentunut, ja samalla käytettävissä olevat resurssit ovat vähentyneet. (Harisalo ja Stenvall 2003.) Tämä on johtanut siihen, että julkisten organisaatioiden täytyy tuottaa yhä tehokkaampia, tuottavampia ja vaikuttavampia palveluita yhä niukemmilla resursseilla.

Julkisen hallinnon organisaatioiden yleinen haaste on niukkojen voimavarojen ongelma. Veronmaksajat yleensä haluavat vastinetta maksamilleen verorahoilleen, ja julkisen hallinnon

organisaatioiden on tuotettava niukoilla resursseilla palveluita, jotka tuottavat niiden käyttäjille lisäarvoa ollen samalla tehokkaita ja tuottavia. (Johanson, Oulasvirta ja Vakkuri 2011.) Legitimiteettikriisi, toimintaympäristön kompleksisuus ja niukkojen voimavarojen ongelma ovat saaneet julkiset organisaatiot kiinnostumaan enemmän sidosryhmistään sekä osallistamaan ne omiin prosesseihinsa (Luoma-aho 2005, 447). Asiakaslähtöinen toimintatapa vaatii tietoa siitä, mihin ja miten taloudellisia voimavaroja kohdennetaan, minkälaista informaatiota päätösten tueksi tarvitaan ja miten tehtyjen ratkaisujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan (Johanson ym. 2011, 154). Näiden selvittämiseksi organisaatioiden on oltava vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiensä kanssa. Koska nykypäivänä mikään organisaatio ei voi toimia ilman oman ympäristönsä hyväksyntää (Luoma-aho 2005, 447), on luonnollista, että julkiset organisaatiot pyrkivät näyttämään sidosryhmiensä silmissä mahdollisimman hyvältä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi rikosseuraamuslaitoksen maineen ajatellaan olevan sidoksissa siitä syntyvään julkiseen kuvaan.

Maineen yhdistäminen julkisuuskuvaan saattaa johtua myös siitä, että rikosseuraamusala on perinteisesti melko haastava. Kriminaalipolitiikka ja muuten rikollisiin liittyvät asiat ovat tunteita herättäviä aiheita, ja epäonnistumiset sekä poikkeustilanteet ylittävät uutiskynnyksen helposti. Rikosseuraamuslaitos esiintyy julkisuudessa usein juuri näiden negatiivisten asioiden, kuten vankikarkaanien, yhteydessä. Haastatteluista nousee esiin myös näkökulma, ettei Rikosseuraamuslaitos itse voi vaikuttaa paljoa maineen määrittelemiseen, koska medialla on niin suuri rooli siinä, mitä ja miten siitä julkisuudessa puhutaan. Toisaalta aineistosta nousee myös ajatuksia siitä, että tuomalla itse esiin onnistumisia, esimerkiksi rikollisuuden vähentämisessä, julkisuuskuvaa voitaisiin parantaa, joka vaikuttaisi positiivisesti myös maineeseen. Se, että maine liitetään hyvään julkisuuskuvaan, ei ole aiempaan tutkimukseen peilaten mitenkään huolestuttava asia. Muun muassa Aula ja Heinonen (2002, 252) toteavat, että organisaation julkisuus on maineen rakentamisen kannalta tärkeä. Julkinen kuva vaikuttaa organisaation markkina-arvoon, siihen kuinka luotettavana ja vastuullisena toimijana sitä pidetään. Julkisuuskuvalla on täten paljon vaikutusta siihen, minkälainen maine organisaatiolla on. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei se ole ainoa asia, joka määrittää mainetta.

Vaikka maine liitetään julkisuuskuvaan, sen ajatellaan perustuvan myös hyvin hoidettuun viranomaisyyöhön. Rikosseuraamuslaitoksen maineen katsotaan rakentuvan luotettavalle ja hyvin hoidetulle viranomaistoiminnalle. Työ on hoidettava niin hyvin, että se kestää julkisen tarkastelun, ja että eri sidosryhmien luottamus Rikosseuraamuslaitosta kohtaan säilyy. Täten voidaan todeta, että vaikka maineen ajatellaan olevan sama kuin julkisuuskuva, on Rikosseuraamuslaitoksessa sisäistetty myös maineen tosiasiallinen sisältö. Mainen on organisaation hyviä tekoja, ja luottamus on

maineen tärkein rakennusaine (Aula ja Heinonen 2002, 66–67). Se, että luottamusta ja laadukasta toimintaa pidetään tärkeinä asioina maineen yhteydessä, ei ole sinänsä yllättävää tai ainutlaatuista. Luottamuksella on paljon vaikutusta organisaation oikeutukseen toimia ja olla olemassa, ja legitimitettiin liitetään useammin julkisiin organisaatioihin kuin vaikka yrityksiin (Luoma-aho 2005). Tämä on sinänsä ihan loogista, sillä julkiset organisaatiot saavat oikeutuksensa niiltä, joita ne palvelevat (Harisalo ja Stenvall 2003). Täten julkisten organisaatioiden olisi syytäkin olla kiinnostuneita sidosryhmiensä luottamuksen tasosta.

Myös oman henkilöstön vaikutus maineeseen ymmärretään. Henkilöstö on maineen rakentamisen ytimessä, sillä työntekijöiden asenne omaa työtään ja organisaatiotaan kohtaan heijastuu organisaation ulkopuoliseen kuvaan. (Aula ja Heinonen 2002, 217; Roper ym. 2012, 35.) Virassa olevien on jo virkamieslain mukaan käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä mukaisesti. Viranomaisilta vaaditaan hyvää ja asianmukaista käytöstä. (ks. Virkamieslaki 750/1994.) Maineen rakentamisessa tämä korostuu erityisesti, sillä jos viranomainen ei toimi ja käyttäydy lain vaatimalla tavalla, on se omiaan huonontamaan koko viraston ja toimialan luotettavuutta. Niin kuin mainittu, julkisten organisaatioiden olemassa olo on riippuvainen luottamuksesta tilanteesta riippumatta (Luoma-aho 2005). Sidosryhmien, etenkin kansalaisten, on pystyttävä aina luottamaan hallintoon, siihen että julkinen hallinto toimii säädettyjen lakien ja asetusten mukaisesti. Jos tämä luottamus menetetään, voi toiminnan oikeutus heikentyä. Koska luottamus on maineen yksi tärkeimmistä rakennusaineista (ks. Fombrun 1996; Aula ja Heinonen 2002, 66–67), voidaan julkisen hallinnon organisaatioiden olemassa olon oikeutuksen ajatella olevan riippuvaista hyvästä maineesta.

Henkilöstön asema maineen rakentajina liittyy organisaation strategiseen viestintään. Organisaatiot hyödyntävät usein strategista viestintää saavuttaakseen asettamansa tavoitteet (Hallahan ym. 2007, 3–4). Organisaation viestinnän panoksesta sen kykyyn luoda ja välittää strategiaa on tullut yhä mielenkiintoisempaa (Forman ja Argenti 2005, 245). Viestinnällä voidaan parantaa organisaation läpinäkyvyyttä, sidosryhmäsuhteita ja luottamusta (Fombrun ja Rindova 1998). Aula (2009) puolestaan lainaa Walterin ajatusta ja toteaa, että organisaation maine on riippuvaista hyvästä viestinnästä, ja mainetta ei tuhoa kriisitilanne itsessään vaan huono kriisinhallinta. Eli huono kriisiviestintä. Rikosseuraamuslaitoksessa tunnutaan aineiston perusteella ymmärtävän, että mikään niin sanottu maineen kiillotustoimi ei ole toimiva tapa rakentaa mainetta. Jokaisen työntekijän on haastateltavien ajatusten mukaisesti ymmärrettävä oma asemansa maineen rakentajina, ja toiminnan on perustuttava rehellisyydelle ja avoimuudelle.

Rikosseuraamuslaitos edustaa perinteistä, valtion ydintehtävää hoitavaa viranomaista, joka saa tehtävät ja oikeutuksensa lain kautta. Haastatteluista käy ilmi, että mainetta pidetään tärkeänä asiana, mutta olemassa olon tarpeellisuuden todistelun ei katsota olevan toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista, koska mandaatti ja tehtävät tulevat Rikosseuraamuslaitokselle lainsäädännöstä. Monelle tavalliselle kansalaiselle riittää haastateltavien mukaan, että on olemassa luotettava ja oikeudenmukainen rikosseuraamusjärjestelmä, joka omalta osaltaan ylläpitää ja parantaa yhteiskunnan turvallisuutta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että haastateltavien näkemysten mukaan Rikosseuraamuslaitokselle riittää maine asiantuntevana ja asiansa hyvin sekä luotettavasti hoitavana viranomaisena. Tämä ajatus tukee Luoma-ahon (2005) käsitystä siitä, että julkisen organisaation kannattaa pyrkiä pitämään maineensa hyvällä tai neutraalilla tasolla, joka on sille realistista saavuttaa ennemmin kuin pyrkiä erinomaiseen maineeseen, joka vaatii jatkuvaa ylläpitämistä ja täten paljon resursseja. Tällöin voidaan ajatella, ettei Rikosseuraamuslaitoksen ole tarkoituksenmukaista pyrkiä saavuttamaan erinomaista mainetta, vaan sellainen, jonka avulla se pystyy hoitamaan sille laissa asetetut tehtävät laadukkaasti sekä luotettavasti. Toisin sanoen tavalla, joka ei vaaranna yhteiskunnan turvallisuutta tai turvallisuuden tunnetta.

Rikosseuraamuslaitos on organisaationa kuitenkin melko tuntematon. Sen toimintaa koko laajuudessaan ei oikein tunnisteta, ja osa sidosryhmistä tuntuu sekoittavan tuomioistuinkäytännön ja rikosseuraamuslaitoksen keskenään. Vaikka suurelle osalle riittää, että on olemassa toimiva ja oikeudenmukainen rikosseuraamusjärjestelmä, voidaan maineen katsoa merkitsevän Rikosseuraamuslaitokselle myös enemmän. Yksipuoliseen, yleensä negatiivisiin asioihin keskittyvään julkisuuskuvaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan panostamalla organisaation maineeseen. Tuomalla esiin positiivisia asioita ja rikosseuraamusjärjestelmää laajemmin voidaan vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin ja mielikuviin Rikosseuraamuslaitoksesta. Tällä tavalla eri sidosryhmät saisivat faktatietoa Rikosseuraamuslaitoksen toiminnasta sekä siitä, minkälainen kriminaalipolitiikka on tutkimusten ja kokemuksen perusteella tehokasta. Tätä kautta syntyneet mielikuvat ja asenteet voivat levitä laajemmalle, myös poliittisten päättäjien keskuuteen. Vaikka Rikosseuraamuslaitos ja sen tehtävät tuskin koskaan katoavat yhteiskunnasta, on toiminnan turvallisuuden ja laadun takaamiseksi siihen panostettava sekä aineellisin että aineettomin resurssein. Aineellisten resurssien, eli määrärahojen, allokointiin vaikuttaa puolestaan se, kuinka luotettavana, asiantuntevana ja yhteiskunnallisesti merkittävänä viranomaisena Rikosseuraamuslaitosta pidetään. Toisin sanoen panostuksen määrään vaikuttaa se, millainen maine sillä on sen eri sidosryhmien silmissä.

Mielenkiintoinen pohdinnan aihe on se, tarvitseeko julkisen organisaation ottaa toiminnassaan yhteiskuntavastuun periaate huomioon samalla tavalla kuin esimerkiksi yritykset ovat sitä soveltaneet. Yhteiskuntavastuuta pidetään yhtenä maineen keskeisimmistä elementeistä. Hyvän maineen muodostumisen kannalta oleellista on, että organisaatio tekee asioita vallitsevien eettisten ja moraalisten sääntöjen mukaisesti. (Aula ja Heinonen 2002, 130–140.) Yhteiskuntavastuun käsitteeseen liittyy ajatus, että yritys tekee vapaaehtoisesti asioita, joita siltä ei lain mukaan edellytetä. Tällä tavalla yritys pyrkii osoittamaan vastuuta sidosryhmilleen ja täten rakentamaan luottamusta. (Juholin 2013, 234–235.) Rikosseuraamuslaitoksen tapauksessa voidaan ajatella, että sen ensisijainen tehtävä on panna täytäntöön tuomioistuinten langettamat vankeusrangaistukset lain edellyttämällä tavalla, luotettavasti sekä oikeudenmukaisesti. Rikosseuraamuslaitos on oikeusministeriön ohjauksen alaisuudessa oleva virasto, joka noudattaa poliittisesti päätettyä kriminaalipolitiikkaa. Voidaan ajatella, että perustehtävän ylitse menevien tehtävien ja kehittämistoimenpiteiden on hyväksyttävää niin kauan, kun ne eivät vaaranna perustehtävän hoitamista. Niin sanottu yhteiskuntavastuun käsitteen mukainen ylimääräinen toiminta ei saisi viedä resursseja perustehtävän hoitamiselta. Tällainen ylimääräinen toiminta ei ole kuitenkaan poissuljettua julkisilta organisaatioilta, ja itse asiassa nykypäivän demokratisoituneessa ja avoimessa toimintaympäristössä myös julkisten organisaatioiden on hoidettava sidosryhmäsuhteitaan ansaitakseen niiden luottamuksen ja tätä kautta oikeutuksen olemassaololleen.

Tällaisella sidosryhmäsuhteiden vaalimisella voi olla vaikutusta myös yleiseen turvallisuuden tunteeseen. Jos Rikosseuraamuslaitos antaa itsestään vaikutelman, että se haluaa palvella sidosryhmiään muutenkin kuin vain perustehtävän suorittamisen kautta, luottamus sitä kohtaan todennäköisesti lisääntyy. Yhteiskuntavastuun käsite nimittäin liittyy vahvasti luottamuksen käsitteeseen, ja ilma luottamusta ei ole myöskään yhteiskuntavastuuta (Aula ja Heinonen 2002, 131). Kun luottamuksen lisääntymisen myötä ihmisten turvallisuuden tunne lisääntyy, on Rikosseuraamuslaitos onnistunut tavoitteessaan lisätä yhteiskunnan turvallisuutta. Täten voidaan ajatella, että toimimalla yhteiskuntavastuullisesti Rikosseuraamuslaitos itse asiassa palvelee laista tulevaa perustehtäväänsä, jolloin niin sanottu vapaaehtoisten asioiden tekeminen ei ole irrallaan perustehtävästä vaan osa sitä. Yhteiskunnan turvallisuus ja turvallisuuden tunne ovat indikaattoreita siitä, mitä julkinen hallinto on saanut aikaan, eli mikä on niiden tuottama lisäarvo yhteiskunnalle. (ks. esim. Moore 1995; Virta 2012.) Näihin tuntemuksiin vaikuttaa se, minkälainen maine julkisilla organisaatioilla on.

8.1.2 Ulkoisen viestinnän haasteet

Tämän päivän organisaation ulkosuhteiden hoidossa ja maineen rakentamisessa keskeisiksi asioiksi ovat muodostuneet avoimuus, osallistuminen ja läpinäkyvyys (Solis ja Breakenridge 2009). Sosiaalinen media on tehnyt välttämättömäksi sen, että organisaatioiden viestintä on muuttunut monologista dialogiin (Mersham ym. 2009; Aula 2010). Maineen rakentaminen on korostuneen viestinnällinen prosessi. Maine perustuu hyviin tekoihin, mutta niistä on myös kerrottava organisaation ulkopuolelle, jotta voidaan vaikuttaa organisaatiosta syntyviin mielikuviin. (Luoma-aho 2005.) Onnistunut viestintä on yleensä tae onnistuneesta maineen rakentamisesta. Kriisitilanteessa mainetta ei pilaa itse kriisi, vaan se, miten organisaatio reagoi siihen. (Aula 2009.) Haastateltavien mukaan Rikosseuraamuslaitoksen maineen rakentamisessa ulkoisen viestinnän haasteina ovat alan haasteellisuus ja tietynlainen hallitsemattomuus. Rikosseuraamuslaitos voi antaa tietoja toiminnastaan, mutta ei voi täysin hallita siitä käytävää julkista keskustelua. Tämä ei ole mahdollista, eikä edes tarkoituksenmukaista. Aula ja Heinonen (2011) painottavat, ettei maineenhallinta ole sama asia kuin kontrollointi. Mielikuvat syntyvät viestin vastaanottajien mielissä, ja olisi naiivia ajatella, että sidosryhmien mieliä voitaisiin jotenkin hallita. Kuitenkin usein organisaatiot hoitavat sidosryhmäsuhteitaan perinteisen viestintänäkökulman mukaisesti, joka perustuu pyrkimykseen kontrolloida omaa mainetta (Aula ja Mantere 2005). Organisaatioiden olisi omassa viestinnässään hyvä huomioida, ettei perinteinen viestintäkäsitys sovi kovin hyvin nykypäivän dynaamiseen ja demokratisoituneeseen viestintäympäristöön (Aula 2010). Sen sijaan avoin dialogi sidosryhmien kanssa on suositeltava viestintästrategia nykypäivän organisaatioille (Ott ja Theunissen 2015, 100–101).

Dialogista voisi olla hyötyä sidosryhmien odotusten ja Rikosseuraamuslaitoksen virallisen toimintapolitiikan välisessä ristiriidassa. Niin sanotulla suurella yleisöllä tuntuu olevan haasteltavien näkemysten mukaan jyrkemmät odotukset rangaistuksista kuin mitä Rikosseuraamuslaitoksen virallinen toimintapolitiikka on. Kun Rikosseuraamuslaitos ei aina toimi näiden odotusten mukaisesti, vaikuttaa se maineeseen epäimartelevalla tavalla. Varsinkin silloin, kun sattuu jokin epäonnistuminen, esimerkiksi vapautunut tai lomalla oleva vanki tekee vakavan rikoksen, toimintatavat ja täten koko maine asiantuntevana ja luotettavana viranomaisena ovat vaakalaudalla. Vakavat rikokset ovat yleensä erityisen kiinnostavia ja ne saavat helposti mediajulkisuutta (Moore 2014). Erityisesti tällaisissa tapauksissa on tärkeää, että Rikosseuraamuslaitos käy avointa dialogia eri sidosryhmiensä kesken, jotta luottamus sitä kohtaan säilyy. Tämän keskustelun ylläpidon voidaan katsoa olevan yhtä tärkeää myös muuna aikana, jotta

mielikuva ja asema luotettavana ja asiansa hyvin hoitavana viranomaisena säilyy mahdollisissa kriisitilanteissa, sillä monet tutkijat ovat sitä mieltä, että hyvä maine suojaa organisaatiosta kriiseissä. (ks. esim. Dowling 2002; Davies ym. 2003; Fonbrun ja van Riel 2004.)

Hyvä ja tuore esimerkki tästä on Suomen Poliisi. Kääriäinen kumppaneineen (2016) ovat tuoreessa julkaisussaan tutkineet julkisen kritiikin vaikutuksia luottamukseen Poliisia kohtaan Jari Aarnion tapauksen yhteydessä. Tutkimuksessa olettamuksena oli, että julkinen kritiikki laskee luottamusta Poliisia kohtaan, koska medialla katsotaan olevan suuri vaikutus Poliisia kohtaan tunnetun luottamuksen tasoon. Kääriäisen ja kumppaneiden tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että julkisen kritiikin myötä luottamus poliisia kohtaan ei laskenutkaan, vaan se jopa nousi hieman. Tulos on yllättävä, mutta sen ajatellaan johtuvan siitä, että Suomessa Poliisiin perinteisesti luotetaan. Luottamuksen taso on niin korkealla, että negatiiviset uutiset Jari Aarnion tapauksessa on nostattanut yleisössä sympatian tunteita Poliisia kohtaan, varsinkin naisten ja korkeasti koulutettujen osalta. (Kääriäinen ym. 2016.) Toisin sanoen voidaan ajatella, että Poliisilla on kansalaisten mielissä niin hyvä maine, ettei negatiivinen julkisuus ole murentanut sitä. Poliisin korkeaan luottamuksen tasoon ja hyvään maineeseen on osittain vaikuttanut sen harjoittama viestintä ja esiintyminen mediassa. Esimerkiksi poliisista kertovat tosi TV –ohjelmat ovat lisänneet tutkimusten mukaan merkittävästi kansalaisten luottamusta poliisia kohtaan (Callanan ja Rosenberg 2011). Media tarvitsee myyviä aiheita ja sankarihahmoja, ja Poliisi puolestaan tarvitsee positiivista julkisuutta säilyttääkseen asemansa yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjänä (ks. esim. Lovell 2003). Nämä ovat asioita, joita Rikosseuraamuslaitos voisi myös hyödyntää toiminnassaan enemmän.

Rikosseuraamuslaitoksen sisäisessä viestinnässä on haastateltavien mukaan nähtävissä yhtäläisiä haasteita kuin ulkoisessa viestinnässä. Sisäisessä keskustelussa on nähtävissä samankaltaista arvojen ja toimintatapojen haastamista sekä kyseenalaistamista kuin mitä ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Vaikka on olemassa yhteinen strategia ja visio sekä yhteiset arvot, on luonnollista, ettei niitä välttämättä omaksuta kyseenalaistamatta koko organisaatiossa. Tällä on kuitenkin vaikutusta koko organisaation maineen rakentamiseen. Koska henkilöstö on maineen ydintä, heidän asenteet ja mielipiteet heijastuvat organisaation ulkopuolelle vaikuttaen eri sidosryhmien mielikuviin sekä kokemuksiin organisaatiosta (Aula ja Heinonen 2002, 217; Roper ym. 2012, 35).

Silloin, kun Rikosseuraamuslaitoksessa on onnistuttu luomaan sisäisesti selkeä viesti, jota halutaan viedä ulospäin, on onnistuttu hyvin positiivisten mielikuvien luomisessa. Jos yhteinen näkemys ei ole kaikille selkeä, voi syntyä kyseenalaistamista toimintatavoista. Esimerkiksi, jos tarkastelee

asioita vahvasti turvallisuuskulmasta, voi kuntouttava toiminta tuntua jossain määrin tehottomalta. Tämä ilmentää organisaation sisäisen viestinnän yleistä tarkoitusta. Sisäisen viestinnän tehtävänä katsotaan olevan informointi, jonka avulla välitetään organisaation tarkoitusta, toimintaa tai tavoitetta koskevaa perustietoa organisaation jäsenille (Åberg 1992). Sisäisen viestinnän tehtävänä voi olla myös ymmärryksen rakentaminen tai lisääminen visiosta tai strategiasta (Aula ja Mantere 2005; Aula 2008). Silloin kun viestintä on selkeästi koordinoitua ja sen avulla on saatu lisättyä ymmärrystä Rikosseuraamuslaitoksen visiosta ja arvoista, on sen avulla onnistuttu rakentamaan mainetta positiiviseen suuntaan. Viestinnän tulisi olla osa organisaation strategiaa, jolloin henkilöstö pääsee itse mukaan merkityksellistämisen prosessiin. Silloin, kun viestintä on alisteinen strategialle, ja sen tehtäväksi jää vain sanoman perille vienti muualle organisaatioon, ei se välttämättä tuota organisaatiolle samanlaista lisäarvoa. (ks. esim. Mantere 2008.)

8.1.3 Onko sosiaalinen media sopiva maineen rakentamisen ja ulkoisen viestinnän kanava Rikosseuraamuslaitoksen kaltaiselle organisaatiolle?

Sosiaalinen media perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Matikainen 2009, 9). Sosiaalisen median sisällöt ovat pääasiassa käyttäjien tuottamia, jolloin kuka tahansa voi luoda minkälaisia sisältöjä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta (Fernando 2007; Lietsala ja Sirkkunen 2008). Täten organisaatioiden olisi hyvä ymmärtää dialogin merkitys sosiaalisen median yhteydessä. Sosiaalisen median sisältöjä kun ei voi eikä pidä hoitaa perinteisin tavoin (Aula 2010).

Vaikka haastateltavat kokevat, että Rikosseuraamuslaitoksesta puuttuu sosiaalisen median osaamista, on aineistosta havaittavissa, että sosiaalisen median toimintatapa kuitenkin tunnustetaan melko hyvin. Sosiaalinen media nähdään paikaksi, jossa tulee olla aktiivisesti läsnä ja tuottaa mielenkiintoisia sisältöjä ammattimaisesti. Jos sosiaalisessa mediassa ollaan, täytyy sen olla suunnitelmallista. Siellä ei voi näkyä niin sanotusti puoli valoilla. Tämä ajatus on juuri sitä, mitä aikaisemmat tutkimukset korostavat. Sosiaalisessa mediassa läsnäolo on organisaatioille hyödyllistä, mutta niiden on hyvä kiinnittää huomiota esiintymisen tapoihin. Organisaation sosiaalisen median käyttäytymisen tulisi olla linjassa sen tavanomaisen käyttäytymisen kanssa, ja dialogi on tapa, jota on suositeltavaa hyödyntää tähän kommunikointiin. (Ott ja Theunissen 2015, 98, 100–101.) Sosiaaliseen mediaan suhtaudutaan kuitenkin vielä hieman epäilevästi. Epäilykset liittyvät siihen lisähyötyyn, mitä sosiaalinen media voisi Rikosseuraamuslaitokselle tarjota. Myös sosiaaliseen mediaan liittyvät riskit mietityttävät monia haastateltavia.

Sosiaalisessa mediassa viha on helposti leviävä tunnereaktio (Ott ja Theunissen 2015, 98). Tämän ovat huomanneet myös haastateltavat heidän todetessa, että Rikosseuraamuslaitos esiintyy julkisuudessa ja sosiaalisen median eri palveluissa yleensä juuri negatiivisten asioiden yhteydessä. Sosiaalista mediaa pidetään paikkana, jossa helposti tulee ylilyöntejä ja kommentointi voi yltyä melko sopimattomaksi.. Olennaista kuitenkin on se, ettei organisaatio jättäydy siitä käytävistä keskusteluista ulkopuolelle. Negatiivissävytteisiin keskusteluihin olisi hyvä pyrkiä puuttumaan, mutta organisaatioiden on syytä kiinnittää huomiota kommunikoinnin tapoihin. (ks. esim. Ott ja Theunissen 2015, 98.)

Sosiaalisen median myötä viestinnän prosessit ovat demokratisoituneet, jolloin valta on siirtynyt yhä enemmän organisaatioilta itseltään sen eri yleisöille. Tämä kehitys vaatii organisaatioilta syvempää ymmärrystä yleisöistään, joka edellyttää dialogia niiden välillä. (Kietzmann ym. 2011.) Reagoimattomuus ja jättäytyminen keskustelusta ulkopuolelle antaa organisaatiosta välinpitämättömän kuvan, joka on haitallista sen maineelle (Ott ja Theunissen 2015). Myös osa haastateltavista on sitä mieltä, että yhtenä uhkakuvana sosiaalisessa mediassa on sieltä ulos jättäytyminen. Tällöin Rikosseuraamuslaitoksesta syntyy helposti reaktiivinen ja salamyhkäinen kuva, joka on omiaan heikentämään jo entuudestaan heikkoa tunnettuutta. Jos Rikosseuraamuslaitos haluaa olla mukana yhteiskunnan kehityksessä ja siitä käytävissä keskusteluissa, on sosiaalisessa mediassa läsnäolo oleellista.

Haasteiden lisäksi sosiaalisessa mediassa on myös paljon mahdollisuuksia. Sosiaalinen media on kanava, jossa organisaatiot voivat luoda ja käydä avointa dialogia sidosryhmiensä kanssa ja tällä tavalla lisätä luotettavuuttaan. Haastateltavat kokevat, että sosiaalisessa mediassa saa helposti oman äänen kuuluviin, jolloin on helpompi oikaista väärinkäsityksiä ja reagoida nopeasti mahdollisen kriisin sattuessa. Oman äänen esiin tuominen saattaisi parantaa myös tunnettuusongelmaa, kun Rikosseuraamuslaitos itse pystyisi tuomaan itseään esiin paremmin positiivisessa valossa. Sosiaalisessa mediassa on kuitenkin syytä muistaa maineen rakentamisen peruselementit. Organisaation sosiaalisen median käyttäytymisen tulisi olla linjassa sen tavanomaisen tyylin kanssa. Maine perustuu organisaation tosiasialliselle toiminnalle, jolloin myös sosiaalisessa mediassa on hyvä pysytellä totuudessa. (ks. esim. Aula 2010.) Organisaatioiden on panostettava yhä enemmän läpinäkyvyyteen, inhimillisyyteen sekä lahjomattomuuteen (Kietzmann ym. 2011, 242).

8.1.4 Yhteenveto

Maineella voidaan katsoa olevan merkitystä Rikosseuraamuslaitokselle. Sen perustehtävä tulee tuskin katoamaan, sillä yhteiskunnan on aina huolehdittava jollain tavalla rikollisista ja niille langetetuista rangaistusten täytäntöönpanoista. Toki ne tavat, joilla nämä rangaistuksen pannaan täytäntöön, muuttuvat yhteiskunnan kehityksen mukana. Esimerkiksi tällä hetkellä on panostettu paljon kuntouttavaan toimintaan, ja kriminaalipolitiikka on niin sanotusti vankeusrangaistuksia välttelevää toimintaa, sillä eristämisen ei ole koettu edistävän yhteiskuntaan takaisin integroitumista.

Vaikka Rikosseuraamuslaitoksen tehtävä ja asema eivät tule yhteiskunnasta häviämään, on sen pidettävä huolta sidosryhmäsuhteistaan toiminnan laadun, luotettavuuden ja oikeudenmukaisuuden turvaamiseksi. Jotta nämä asiat voidaan turvata, tarvitaan resursseja ja yhteistyökumppaneita. Haastateltavat toteavat, että tulevaisuudessa sidosryhmäyhteistyön merkitys tulee korostumaan ja lisääntymään julkisen sektorin varojen vähenemisen myötä. Jotta osaavia yhteistyökumppaneita on mahdollista saada ja säilyttää, tulee Rikosseuraamuslaitoksen olla niiden silmissä arvostettu ja luotettu toimija. Toisin sanoen Rikosseuraamuslaitoksella tulee olla niiden silmissä hyvä maine.

Yritysmaailmassa tarinoilla on vaikutusta. Hyvä tarina erottaa yrityksen muista toimijoista, ja se jää helposti sidosryhmien mieliin. Yritystarinoiden ja maineen välistä suhdetta on pohdittu paljon, ja oleellista tässä pohdinnassa on se, että maineen rakentamisen kannalta tarinoiden on perustuttava totuuteen. Hyvä maine ansaitaan hyvillä teoilla, ei taruilla. Tarinat ovat kuitenkin oleellisia erottumisessa ja näkyvyyden lisäämisessä. (Aula ja Heinonen 2002, 25–26.) Julkisen hallinnon organisaatioiden ei tarvitse erottua toisistaan niin kuin yritysten, koska ne eivät kilpaile asiakkaista samalla tavoin. Julkisten organisaatioiden on kuitenkin saavutettava sidosryhmiensä luottamus, jotta olemassa olon oikeutus voidaan saavuttaa ja säilyttää. Julkiset organisaatiot kun saavat legitimizeettinsä niiltä, joita he palvelevat (Harisalo ja Stenvall 2003). Tällöin niiden on palveltava hyvin sidosryhmiään, jotta legitimizeetti säilyy. Pelkkä hyvien tekojen tekeminen ei kuitenkaan maineen näkökulmasta riitä. Näistä teoista on kerrottava myös organisaation ulkopuolelle (ks. Luoma-aho 2005). Täten tarinoilla voidaan katsoa olevan merkitystä myös julkisen hallinnon organisaatioille.

Rikosseuraamuslaitos kärsii tunnettuusongelmasta. Haastateltavat kokevat, että saamalla oman äänen paremmin esille, Rikosseuraamuslaitoksen olisi mahdollista parantaa tunnettuuttaan ja siten mainettaan. Toisin sanoen kertomalla itsestään hyvää tarinaa voidaan pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta. Hyvä tarina lisää Rikosseuraamuslaitoksen tunnettuutta,

luottamusta sitä kohtaan sekä sen mainetta asiansa hyvin hoitavana viranomaisena. Vaikkei julkisen hallinnon organisaatioiden tarvitse kilpailla asiakkaista samalla tavoin kuin esimerkiksi yritysten, kilpailevat ne kuitenkin niukoista resursseista sekä osaavasta työvoimasta. Näiden saavuttaminen vaatii myös hyvää mainetta.

Ulkoisen viestinnän haasteista ja sosiaalisen median uhkista huolimatta, Rikosseuraamuslaitoksen olisi hyvä osallistua siitä käytäviin keskusteluihin. Nykypäivän organisaatiot eivät voi olla huomioimatta toimintaympäristöänsä ja toimia siitä erillään (Luoma-aho 2005). Viestinnän prosessit ovat demokratisoituneet, valta mielikuvien määrittelyssä on siirtynyt yhä enemmän organisaatiolta itseltään sen eri yleisöille (Aula 2009). Vaikka mainetta ei voi hallita, olisi organisaatioiden kuitenkin hyvä pyrkiä osallistumaan maineen rakentamisen prosessiin. Tällä tavalla organisaatiot voivat saada oman äänensä kuuluviin ja täten vaikuttaa niistä käytäviin keskusteluihin ja merkityksellistämisen prosesseihin. Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää, onko sosiaalinen media sopiva kanava Rikosseuraamuslaitoksen kaltaisen organisaation maineen rakentamiseen ja viestintään. Kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että koetuista uhista ja osaamisen puutteista huolimatta, se on sopiva kanava, kunhan se vain hoidetaan tarpeeksi ammattimaisesti. Sosiaalisessa mediassa saa oman äänen helpommin esiin, joka puolestaan helpottaa sidosryhmien mielipiteisiin vaikuttamista. Nykypäivän organisaatioiden on oltava siellä, missä niiden sidosryhmät ovat, ja sosiaalinen media on kiistatta yksi keskeinen nykyajan maineen rakentamisen foorumi.

8.2 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Tässä tutkimuksessa on tutkittu mainetta, sen ulkoiselle viestinnälle aiheuttamia haasteita sekä suhtautumista sosiaaliseen mediaan hermeneuttisen lähestymistavan kautta. Tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä tutkimusaiheesta sekä tulkita haastateltavien antamia näkemyksiä ja merkityksiä. Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastatteluilla. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa on tapana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava voi antaa tietoja aiheista, joita tutkija ei ole edes kysynyt. Haastatteluissa on aina ratkaisevaa se, miten haastattelija osaa tulkita vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Vaikka aineiston tulkinta pyritään tekemään mahdollisimman objektiivisesti, tutkijan peilaa tutkimusaineistoa aina omiin tulkintoihinsa ja merkitysmaailmaansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Hirsjärvi ja Hurme 2011.)

Haastatteluaineisto on aina myös konteksti- ja tilannesidonnaista, jolloin tulosten yleistämisessä ei tulisi liioitella (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Tätä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa yksittäisestä tapauksesta pyritään tekemää laajempia päätelmiä samalla tiedostaen yleistämisen rajoitteet. Yleistämistä ei kuitenkaan pidetä mahdottomana. Laadullisen tutkimuksen motiivina on usein kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Tavoitteena on yleensä kuvaus tai selitys, joka tekee tutkimuskohteen piirteet ymmärrettäviksi. Ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista, ja monenlaisen aineiston kertomasta samasta tarinasta. Tämä edellyttää runsaan ja monipuolisen aineiston keräämistä. (Koskinen ym. 2005, 265.) Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko on muodostunut osasta Rikosseuraamuslaitoksen yli- sekä keskijohtoa. Tarkoituksena on ollut tuoda esille organisaation sisäisiä näkemyksiä siitä, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maineen ajatellaan olevan, mitä haasteista se aiheuttaa ulkoiselle viestinnälle, ja miten sosiaaliseen mediaan suhtaudutaan maineen rakentamisen kannalta. Koska aineisto on suppea, ei siitä voi tehdä kovin laajoja päätelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa korostuu myös johdon näkemys, jolloin se kertoo vain organisaation yhden osan käsityksistä ja merkityksistä. Jos haluttaisiin selvittää laajemmin Rikosseuraamuslaitoksen sisäisiä näkemyksiä tutkimusaiheesta, tulisi kohdejoukkoa laajentaa myös organisaation muille tasoille. Tällä tavalla saattaisi tulla esille erilaisia näkemyksiä asetetuista tutkimusongelmista.

Pienestä havaintomäärästä seuraa siis useita rajoitteita. Pienellä tapausmäärällä toimiva tutkija joutuu tekemään väkisin useita yksinkertaistavia oletuksia (Liebersson 1992). Pienestä aineistosta ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä ja yleistyksiä, jolloin laadullinen tutkimus häviää yleistyksessä tilastolliselle tutkimukselle. Aina yleistettävyyys ei kuitenkaan ole kaikkein tärkein asia, koska on olemassa tapauksia, jotka ovat ainutlaatuisia. (Koskinen ym. 2005, 266–267.) Esimerkiksi Rikosseuraamuslaitos on ainoa vankeusrangaistuksia täytäntöönpaneva viranomainen Suomessa, jolloin tapauksen voidaan katsoa olevan ainutlaatuinen. Tulokset voisivat olla yleistettävissä vertaamalla niitä muihin Pohjoismaihin, joiden rikosseuraamusjärjestelmä on samankaltainen Suomen järjestelmä kanssa. Suomi kuuluu pohjoismaisen rikosseuraamusalan perinteeseen, jota kutsutaan humaniseksi ja rationaaliseksi kriminaalipolitiikaksi.

Olennaista aineiston keräämisessä on myös sen ajankohta. Tässä tutkimuksessa kontekstina on sosiaalinen media. Sosiaalinen media on luonteeltaan sellainen, että se muuttuu nopeasti. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty syksyllä 2015, jolloin Rikosseuraamuslaitos ei ollut sosiaalisessa mediassa mukana millään tavalla. Tutkimusprosessin aikana se on avannut Twitter –tilin, jolloin osa aineistosta nousseista käsityksistä ja mielipiteistä saattaa olla vanhentuneita. Kuitenkin kyseinen

Twitter- tili on vielä niin uusi, etteivät käsitykset välttämättä ole muuttuneet niin suuressa määrin, etteivätkö ne kuvaaisi tutkimusongelmaa vielä luotettavalla tavalla.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa on pyritty lisäämään ymmärrystä Rikosseuraamuslaitoksen maineesta, maineen rakentamisen aiheuttamista haasteista sen ulkoiselle viestinnälle sekä suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan. Tutkimusta ja ymmärryksen lisäämistä voidaan kuitenkin laajentaa eri tavoilla. Yksi mahdollisuus olisi kasvattaa tutkimusjoukkoa ja haastatella useampaa henkilöä organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa korostui johdon näkemykset tutkimusaiheesta. Haastatteluita voisi laajentaa organisaation eri tasoille, jolloin voitaisiin saada laajemmin selville eri näkemyksiä, jotka voisivat olla vertailukelpoisia muihin näkemyksiin nähden. Tällöin voisi olla mielekästä vertailla esimerkiksi johdon ja operatiivisen tason näkemyseroja tutkimusaiheesta.

Toinen mielekäs jatkotutkimusaihe voisi olla ulkoisten sidosryhmien näkemysten vertailu Rikosseuraamuslaitoksen sisäisiin näkemyksiin. Tällöin tutkimuksessa voitaisiin keskittyä tarkastelemaan, mitä eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä näissä näkemyksissä on havaittavissa. Tämän kaltainen tutkimusasetelma voisi olla Rikosseuraamuslaitokselle hyödyllinen, koska maine muodostuu sidosryhmien mielissä, ja sidosryhmien käsityksiin tutkimusaiheesta pääsee käsiksi ainoastaan kysymällä niitä heiltä. Tämä tutkimusasetelma vaatisi kuitenkin paljon suuremman otoksen, jotta siitä voitaisiin tehdä luotettavia päätelmiä. Tämä tutkimusasetelma vaatisi myös tarkan kartoituksen Rikosseuraamuslaitoksen keskeisimmistä sidosryhmistä.

9 LÄHTEET

Tieteelliset julkaisut:

- Alvesson, M. (1990) Organization: From Substance to Image. *Organization Studies* 11 (3): 373-394.
- Aula, P. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*. 38(6): 43–49.
- Aula, P. (2009) Organisaatioiden maineriskit: kontekstina sosiaalinen media. *Työ ja ihminen, tutkimusraportti 37*. Työterveyslaitos, Helsinki. (Haettu 19.02.2015)
- Aula, P. (toim.) (2008) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy, Porvoo.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011) Maineen uusi aalto. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002) Maine: menestystekijä. WSOY, Helsinki.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005) Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. WSOY, Juva.
- Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. (2007) Kaupunkimaine. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Balmer, J. M.T. (1998) Corporate Identity and The Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*. 14(8):963–996.
- Botan, C. (1997) Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*. 34(2): 188–202
- Bowman, S. & Willis, C. (2003) We Media. How audiences are shaping the future of news and information. [http:// www.hypergene.net/wemedia/](http://www.hypergene.net/wemedia/) Haettu 10.12.2015
- Bromley, D.B. (2000) Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review* 3 (3): 240–252.
- Burke, T. (1998) Risks and reputations: The economics of transaction costs. *Corporate Communications*. 3(1): 5–10.
- Callanan, V.J. & Rosenberger, J.S. (2011) Media and public perceptions of the police: Examining the impact of race and personal experience. *Policing & Society* 21 (2): 167–189.
- Caruana A. (1997) Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*. (6)2: 109–118.
- Cheung, A. (1996) Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power. The case of Hong Kong. *International Journal of Public Sector Management*. 9(5/6): 37–50.

- Cinca, C.S., Molinero, C.M. & Quieroz, A.B. (2003) The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*. 4(2): 249–275.
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2006) Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10(2): 123–127.
- Coombs, T.W. (2007) *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Sage, Los Angeles.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva R. & Roper S. (2003) *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge, New York.
- Deephouse, D.L. (2000) Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based views. *Journal of Management*. 26: 1091–1112.
- Dervitsiotis, K.N. (2003) Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management*. 14(5): 511–524.
- van Dijk, J.(2005) *The Network Society. Social Aspects of New Media*. Sage Publications, London.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Beukeboom, C.J. (2015) A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management* 47: 58–67.
- Dowling, G. (2002) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford Univeristy Press Inc. New York.
- Dworking, R. (1987) *Taking Rights Seriously*. Duckworth, London.
- Eschholz, S., Blackwell, B.S., Gertz, M. & Chiricos, T. (2002) Race and attitudes toward the police: Assessing the effects of watching “reality” police programs. *Journal of Criminal Justice*. 30 (4): 327–341.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fernando, A. (2007) Social Media change the rules. *Communication World*. 24(1): 9–10.
- Fiske, J. (1992) *Merkkien kieli, johdatus viestinnän tutkimukseen*. (Englanninkielinen alkuteos: *Introduction to Communication Studies*) Vastapaino, Tampere.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Fombrun, C. J. & Van Riel C. B.M. (2004) *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall Financial Times, New York.
- Forman, J. & Argenti, P.A. (2005) *Top of Mind. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study*. *Corporate Reputation Review*. 8(3): 245–264.

- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Frey, L., Botan, C. & Keps, G. (2000) *Investigating Communication: an Introduction to Research Methods*. Allyn & Bacon, Needham Heights.
- Gilpin, D. (2010) Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*. 22(3): 265–287.
- Gray, E (1995) Corporate Image as a Strategic concept. Teoksessa Roper S. & Fill C. *Corporate Reputation. Brand and Communication*. Pearson Education, Essex.
- Greyser, S.A. (2009) Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decisions*. 47(4): 590–602.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations*. 8th edition. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Griffin, A. (2008) *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility*. Kogan Page, Philadelphia.
- Grunig, J., Dozier, D., Ehling, W., Grunig, L., Repper, F. & White, J. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Hallahan, K. , Holtzhausen, D., van Ruler, B. , Verčič, D. ja Sriramesh, K. (2007) 'Defining Strategic Communication', *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1): 3–35.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. (2003) Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *International Journal of Public Administration*, 26(8-9): 915–940.
- Heinonen, J. (2008) *Maineenhallinta: organisaatioviestinnän strateginen mahdollisuus*. Teoksessa Aula, Pekka (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön* 61–76. Infor Oy, Porvoo.
- Helm, S. ja Tolsdorf, J. (2013) How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 21(3): 145–152.
- Hintikka, K. A. (2007) *Web 2.0: Johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin*. Tiede 28, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Iivonen, J. & Åberg, L. (2009) Viestinnästä julkisuuspolitiikkaan. *Julkisen vallan viestintätoimintojen muutos Suomessa*. *Hallinnon tutkimus* 28 (2,2): 3–22.
- Jackson, J., Bradford, B., Stanko, B. & Hohl, K. (2013) *Just authority? Trust in the Police in England and Wales*. Routledge, London.

Jackson, P. (1987) Corporate Communication for Managers. Pitman, London. Teoksessa Riel Cees B.M, van & Fombrun, Charles J. (2007) Essentials of Corporate Communication. Routledge, New York.

Johanson, J.E., Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. (2011) Taloushallintotieteiden asema ja tulevaisuus – tapausesimerkkinä Tampereen yliopisto. Teoksessa: Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori J. (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Tampere University Press, Tampere s. 140–164. E-aineisto.

Jones, B., Temperley, J. ja Lima, A. (2009) Corporate reputation in the era of Web2.0: The case of Primark. Journal of Marketing Management. 25 (9-10): 927–939.

Juholin, E. (2013) Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland, Kopijyvä.

Julkunen, R., & Niemi, R. (2002). Mihin luotamme, kun luotamme hyvinvointivaltioon?. In P. Ruuskanen (Ed.), Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. (pp. 161-180). PS-kustannus, Jyväskylä, Finland.

Kangas, P., Toivonen, S. & Bäck, A. (2007) Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja. VTT, Espoo. Saatavilla pdf-muodossa:
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2369.pdf>

Karvonen, E. (2000) Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula P. & Hakala S. (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-kirjat. Helsinki.

Karvonen, E. (1999) Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus, Helsinki.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P ja Silvestre, B. S. (2011) Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. Business Horizons. 54:241–251.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kotler, P. (1982) Marketing for nonprofit organizations. Prentice-Hall: Englewood Cliffs (N.J.)

Kovačić, B. (1994) New Perspectives on Organizational Communication. Teoksessa Aula P. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy, Porvoo.

Kääriäinen, J., Isotalus, P. ja Thomassen, G. (2016) Does public criticism Erode trust in the police? The case of Jari Aarnio in the Finnish news media and its effects on the public's attitudes towards the police. Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention. 17(1): 1–16.

L 19.8.1994/750. Virkamieslaki.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus, Helsinki.

- Larkin J. (2003) Strategic Reputation Risk Management. Palgrave Macmillan, New York.
- Lasley, J. R. (1994). The impact of the Rodney King incident on citizen attitudes toward police. *Policing and Society: An International Journal* 4 (3): 245–255.
- Ledingham, J. (2003) Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Review*. 15(2): 181–198.
- Lieberson, S. (1992) Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases. Teoksessa: Ragin C.C. ja Becker, H.S. (toim.) What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University Press: Cambridge, NY.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. (2008) Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. Hypermedia Laboratory Net Series 17. Tampere University Press.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008) Groundswell: winning in the world transformed by social technologies. Harvard Business Press, Boston Massachusetts.
- Lovell, J. S. (2003) Good cop/bad cop: Mass media and the cycle of police reform. Willow Tree Press: Monsey, NY.
- Luoma-aho, V. (2008) Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management* 21(5):446–467.
- Luoma-aho, V. (2005) Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. *Jyväskylä Studies in Humanities* 42, Jyväskylä University Printing House.
- Luoma-aho, V. & Mäkilangas M. E. (2014) Do public sector mergers (re)shape reputation? *International Journal of Public Sector Management* 27(1):39–52.
- Luoma-Aho, V. & Peltola, S.M. (2006) Public Organizations in the Communication Society. Publications of the Department of Communication, No29. University of Jyväskylä.
- Majava, J. (2006) Verkkoviestintäkirja. (toim.) Aula, P., Matikainen, J. ja Villi, M. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Malmelin, K. (2011) Arvojen markkinat. Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa. Unigrafia, Helsinki.
- Marchand, R. (1998): Creating the Corporate Soul. The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business. The University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Matikainen, J. (2009): Sosiaalisen ja perinteisen median rajalla. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto, Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 3/2009.
- Mayfield, A. (2007) What is Social Media? An e-book from iCrossing. Haettu 10.12.2015
Saattavilla pdf -muodossa: <http://ebooksoneverything.com/marketing/WhatisSocialMedia.pdf>

- Mersham, G.M., Theunissen, P. & Peart, J.G.M. (2009) Public relations and communication management. Pearson, North Shore, New Zealand.
- Moore, M. (1995) Creating Public Value. Harvard University Press, Cambridge
- Moore, S. (2014) Crime and the media. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Moynihan, D. P., Carpenter, D. P. ja Krause, G. A. (2012) Reputation and Public Administration. *Public Administration Review* 72(1):26–32.
- Murphy, P. (2010) The intractability of reputation: Media coverage as a complex system in the case of Martha Stewart. *Journal of Public Relations Research*. 22: 209–237.
- O'Reilly, T. (2005) What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1> Haettu 09.03.2015.
- Ott, L. & Theunissen, P. (2015) Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*. 41(): 97–102.
- Papa, M. J., Daniels, T. D. ja Spiker, B. K. (2008) Organizational Communication. Perspectives and Trends. SAGE, publications, Inc.
- Pharoah, A. (2003) Corporate reputation: the boardroom challenge. *Corporate Governance*. 3(4): 46–51.
- Riel C. B.M, van & Fombrun, C. J. (2007) Essentials of Corporate Communication. Routledge, New York.
- Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. (1999) Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction. *Strategic Management Journal*. 20(8): 691–710.
- Roper, S. & Fill, C. (2012) Corporate Reputation. Brand and Communication. Pearson Education, Essex.
- Rosendale, J. A. (2015) New Communication Technologies in Organization Communications and Branding: The Integral Role Social Media Now Play. *Florida Communication Journal* 43(2): 49–59.
- Schultz, F., Utz, S., Göritz, A. (2011) Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*. 37(): 20–27.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. & Thompson, V.A. (1958) Public Administration. Alfred A. Knopf, New York.
- Siukosaari, A. (2002) Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Sjovall, A. & Talk, A. (2004) From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 7(3): 269–281.

- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009) Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR. FT Press, Upper Saddle River, NJ.
- Stake, R.E. (1995) The Art of Case Study Research. Sage, London.
- Staw, B. & Epstein, L. (2000) What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*. 45(3): 523–556.
- Sztompka, P. (1999) Trust. A Sociological Theory. Cambridge University Press, New York.
- Topalian, A. (1984) Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements. *International Journal of Advertising* 3(1):55–62.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tuominen, P. (2013) Virtuaalimaine. Talentum, Helsinki.
- Varey, R.J. & White, J. (2000) The corporate communication system of managing. *Corporate Communications*. 5(1): 5–11.
- Vernuccio, M. (2014) Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *Journal of Business Communication* 51(3): 211–233.
- Virta, S. (2012). Turvallisuuden tutkimus. Tieteenalat ja monitieteisyyden lähtökohtia. Tiede ja ase, 69.
- Vuokko, P. (2004) Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY, Porvoo.
- Watzlawick, P. (1967) Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. W.W. Norton & Company Inc, New York.
- Weick K. (1995) Sensemaking in Organizations. Sage, London. Teoksessa Aula, P. & Mantere S. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY, Juva.
- Weick, K. (1979) The Social Psychology of Organizing. McGraw-Hill, Random House ; Reading, Addison-Wesley, New York.
- Weitzer, R. (2002) Incidents of police misconduct and public opinion. *Journal of Criminal Justice* 30 (5):397–408.
- Wellman, B. (2002) Little Boxes, Glocalization and Networked Individualism. Centre for Urban & Community Studies, University of Toronto, Canada. Haettu 10.12.2015 Saatavilla pdf –muodossa: http://www.itu.dk/~khhp/speciale/videnskabelige%20artikler/Wellman_2002%20-%20Little%20Boxes,%20Glocalization,%20and%20Networked%20Individualism.pdf
- Wiio, O. A. (1974) Ymmäretäänkö sanomasi? Viestintä-tiedonvälitys. Weilin+Göös, Helsinki.
- Wiio, O. A. (1989) Viestinnän perusteet. Weilin+Göös, Espoo.

Willmott M. (2001) Citizen Brands – Putting Society at the heart of your business. John Wiley & Sons, Chichester.

Wilson, J.Q. (1989) Bureaucracy. What Government Agencies Do and Why They Do It. Basic Books, New York.

Yamauchi, K. (2001) Corporate communications: A powerful tool for stating corporate mission. Corporate Communications. 6(3): 131–136.

Åberg, L. (1997) Viestinnän strategiat. WSOY, Juva.)

Åberg, L. (1992) Viestintä - tuloksen tekijä. Tietopaketti Oy, Helsinki.

Rikosseuraamuslaitoksen tuottamat lähteet:

Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 (24.6.2016)

http://rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/Risen_strategia_2011-2020.pdf

Linjaukset Rikosseuraamuslaitoksen esiintymisestä sosiaalisessa mediassa (8.10.2014)

www.rikosseuraamus.fi

Muut lähteet:

Taloussanomat artikkeli: Maineen rakentaminen ei ole tiedottamista. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2013/12/10/viestintaprofessori-maineen-rakentaminen-ei-ole-tiedottamista/201317050/12> Luettu: 26.04.2016

Sauri, P. (2015) Julkishallinto ja sosiaalinen media. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia- sarjan julkaisu no 98. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Organisaation maineen ymmärretään muodostuvan sen tärkeimpien sidosryhmien (ne tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä, ja joihin sen toiminta vaikuttaa) muodostamasta kokonaisarviointista organisaatiosta ja sen toiminnasta. Maine syntyy, kun organisaatio kohtaa sidosryhmänsä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näissä kohtaamisissa sidosryhmät tekevät tulkintoja organisaatiosta ja nämä tulkinnat rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia. Maineen voidaan ajatella olevan luettelo organisaation menneistä teoista ja sen heijastuma organisaation kyvykkyyteen vastata sidosryhmiensä tarpeisiin ja muodostuneisiin mielikuviin organisaation toiminnasta. Maine on se, mikä tekee organisaatiosta vetovoimaisen. Hyvä maine tekee organisaatiosta luotettavan sen sidosryhmien keskuudessa; organisaatioon haluaa sijoittaa, sinne halutaan töihin ja sen tuotteet ja palvelut ovat haluttuja. (Fombrun 1996; Coombs 2007; Aula & Heinonen 2002.)

Tämän teemahaastattelun avulla on tarkoitus kerätä tietoa siitä, mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on, ja sopiiko maineen käsite ylipäätään valtion ydintehtävistä huolehtivan organisaation toiminnan kehittämiseen. Tarkoitus on myös kerätä mielipiteitä siitä, voisiko sosiaalinen media olla sopiva kanava Rikosseuraamuslaitoksen maineen rakentamiselle ja toiminnan kehittämiseksi.

1. Rikosseuraamuslaitoksen maine

- Mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine mielestäsi on?
- Mitkä ovat Rikosseuraamuslaitoksen tärkeimmät sidosryhmät?
- Miten maine on mielestäsi otettu huomioon nykyisessä toiminnassa?

2. Viestinnän haasteet maineen rakentamisessa

- Millaista ulkoisen viestinnän haastetta maineen rakentamisessa mielestäsi on?
- Miten nämä haasteet peilautuvat Rikosseuraamuslaitoksen sisäiseen viestintään?
- Miten kehittäisit viestintää, jotta näihin haasteisiin voitaisiin vastata?

3. Rikosseuraamuslaitoksen maine ja sosiaalinen media

- Millaisena sosiaalinen media näyttäytyy Rikosseuraamuslaitokselle?
- Mitä uhkia ja/tai mahdollisuuksia näet sosiaalisessa mediassa maineen kannalta?
- Onko mielestäsi Rikosseuraamuslaitoksen mahdollista rakentaa mainettaan sosiaalisessa mediassa?

4. Muut huomiot ja/tai kehittämis ehdotukset